



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Bakalářská práce

Analýza adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Analysis of Employee Adaptation in Selected Organization

Student:

Barbora Mašková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Mašková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Analýza adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Analysis of Employee Adaptation in Selected Organization**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska adaptace zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza adaptace zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně, přílohu č. 1, 2 a 3 jsem převzala“.

V Ostravě dne 5.5.2017

.....  
Barbora Mašková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Kashi za vstřícnost, poskytnutí odborných rad, trpělivost, ochotu a připomínky při zpracování této bakalářské práce. Velké poděkování si zaslouží také moje rodina za trpělivost a podporu během celého studia.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>5</b>
2.1	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	5
2.2	STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	6
2.3	PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....	7
2.4	ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	8
2.4.1	<i>Zdroje získávání zaměstnanců .....</i>	<i>9</i>
2.4.2	<i>Formy získávání zaměstnanců .....</i>	<i>10</i>
2.5	VÝBĚR ZAMĚŠTNANCŮ .....	12
2.5.1	<i>Fáze výběru zaměstnanců .....</i>	<i>12</i>
2.5.2	<i>Metody výběru zaměstnanců .....</i>	<i>14</i>
2.6	PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚŠTNANCŮ .....	15
2.7	ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....	16
2.7.1	<i>Adaptační proces .....</i>	<i>18</i>
2.7.2	<i>Řízená adaptace .....</i>	<i>19</i>
2.7.3	<i>Metody adaptace zaměstnanců .....</i>	<i>22</i>
2.8	SOCIOLOGICKÝ VÝZKUM .....	22
<b>3</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE .....</b>	<b>24</b>
3.1	FIREMNÍ KULTURA .....	24
3.2	HISTORICKÝ VÝVOJ .....	24
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚŠTNANCI ORGANIZACE .....	26
<b>4</b>	<b>ANALÝZA ADAPTACE ZAMĚŠTNANCŮ .....</b>	<b>29</b>
4.1	PROGRAM NÁSTUPNÍHO ŠKOLENÍ .....	29
4.2	POPIS ADAPTACE NOVÝCH ZAMĚŠTNANCŮ .....	30
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	32
4.3.1	<i>Vyhodnocení dotazníku .....</i>	<i>32</i>
<b>5</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>40</b>
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>42</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>		
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>		
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b>		
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>		

# 1 ÚVOD

Každá organizace chce být úspěšná, dosahovat co nejlepších hospodářských výsledků, co možná největší produktivity, a tím docílit konkurenceschopnosti na trhu. V současné době se již úspěšnost podniku neodvíjí jenom od nabídky kvalitních produktů a využívání nejmodernějších technik či technologií.

O úspěšnosti organizace a také o jeho přežití v bouřlivých podmínkách současného světa bezpochyby rozhodují i lidé, a proto by měli být správně řízeni. Řízení lidských zdrojů má v každé organizaci velký význam a jejich řízení a rozvoj je důležitý. Přijímání, adaptace a udržení schopných zaměstnanců patří mezi hlavní oblasti řízení lidských zdrojů.

Pro udržení kvalitních zaměstnanců je důležité, aby byla zajištěna spokojenost hned od prvního dne nástupu do zaměstnání. Novému zaměstnanci by měly být poskytnuty především všechny potřebné informace pro co nejsnadnější začlenění, a to jak ze sociálního, tak i pracovního hlediska. Cílem zaměstnance v období adaptace je co nejrychleji si zvyknout na nové prostředí, kde se bude cítit dobře a bude mít pocit, že je pro podnik prospěšný. V takovém případě se dá říct, že je zaměstnanec částečně motivován k lepším výsledkům.

Na druhou stranu cílem organizace je, aby byl nový zaměstnanec schopný podávat co nejdříve co nejlepší výkony. Hlavní roli pro dosažení těchto cílů hraje komunikace. Pokud člověku není v případě potřeby podána pomocná ruka, může se stát, že takový zaměstnanec z podniku velmi brzy odejde, protože nebude schopný plnit svojí práci a nebude se v organizaci cítit dobře.

Cílem této bakalářské práce je analýza adaptace ve vybrané organizaci v pobočce v Ostravě. Úkolem je zjistit současný proces adaptace v organizaci, a jak ho vnímají jeho účastníci. K získání informací o spokojenosti bude využito dotazníkové šetření, kterému bude podroben náhodný vzorek zaměstnanců.



## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ**

V této části práce budou rozebrána teoretická východiska adaptace zaměstnanců. Na začátku této kapitoly bude nejprve vysvětleno řízení lidských zdrojů, strategické řízení lidských zdrojů a personální činnosti. Dále bude vysvětleno získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, které bezprostředně předchází adaptaci. V oblasti získávání zaměstnanců si přiblížíme formy a zdroje získávání a dále, kdo je za proces získávání odpovědný. U výběru zaměstnanců se budeme věnovat fázím a metodám výběru a posléze kdo je odpovědný za výběr zaměstnance. V rámci přijímání bude probrán průběh přijímání, náležitosti pracovní smlouvy a povinnosti zaměstnavatele.

V části adaptace zaměstnanců si nejprve vysvětlíme pojem adaptace a posléze budou popsány roviny, linie, oblasti a objekty adaptace. Následně bude objasněn adaptační proces a jeho fáze. V podkapitole Řízená adaptace si uvedeme subjekty adaptace, důvody cílené adaptace a cíle jak z pohledu zaměstnance, tak i organizace. V neposlední řadě budou vyjmenovány metody adaptace.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je v dnešní době ve všech vyspělých zemích bráno jako hlavní prvek, nepostradatelný pro úspěch organizace. Jedná se o jistou koncepci, jež je součástí řízení podniku a zabývá se vším, co je spjata s lidským faktorem v pracovním procesu.

#### **Klíčovými znaky řízení lidských zdrojů jsou:**

- zaměření na vnější činitele utváření a chod pracovní síly podniku,
- strategický postoj k práci s lidskými zdroji a veškerým personálním činnostem,
- denní práce s lidskými zdroji je záležitostí všech manažerů, nikoli pouze specialistů.  
(Horváthová, 2014)

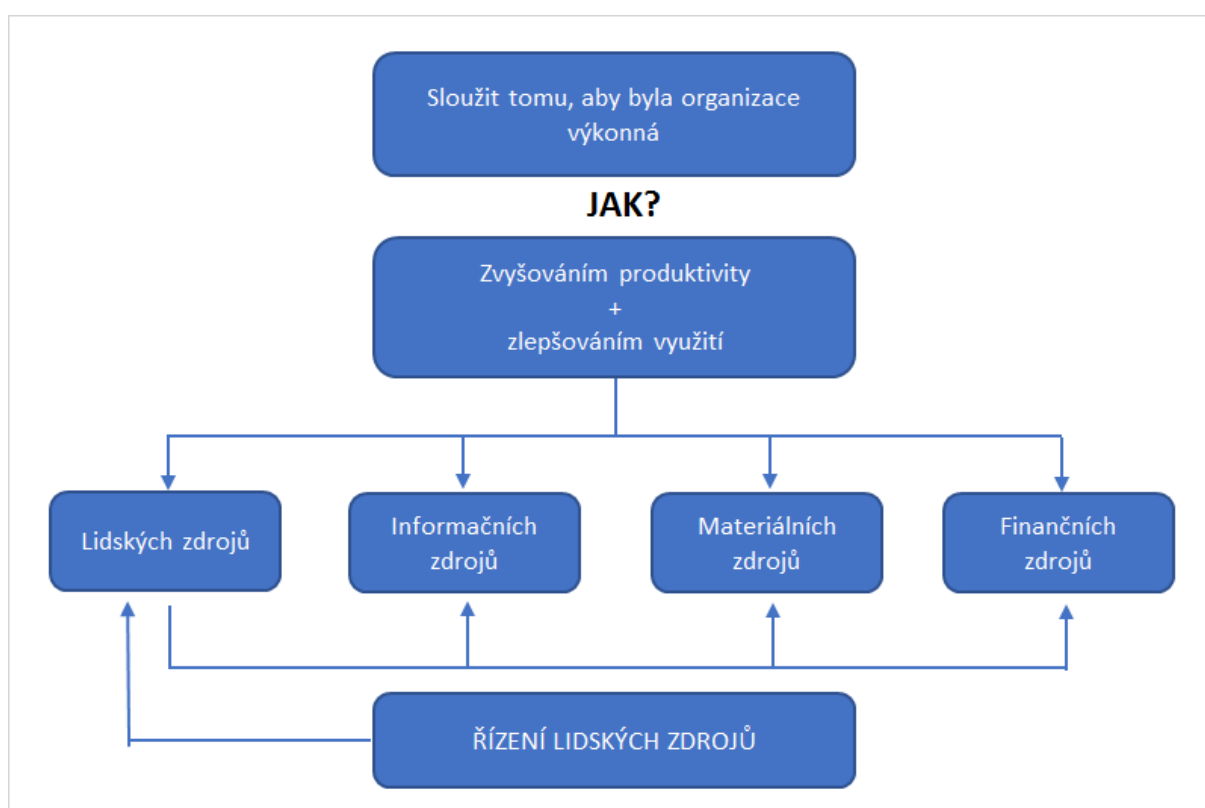
#### **Úkoly řízení lidských zdrojů jsou:**

- přispět k získání strategických cílů podniku pomocí strategického řízení lidských zdrojů,
- zajistit pro podnik lidi, kteří jsou kvalifikovaní, oddaní a talentovaní,
- přispět k uplatňování etického postoje k řízení lidí,

- podporovat rozvoj kultury zaměřené na dosažení vysokého výkonu,
- snaha docílit dobrých pracovních vztahů a vzájemné důvěry mezi pracovníky a managementem. (Amstrong, 2015)

Dle Dyer a Holder (1988, s. 22-28) „je cílem řízení lidských zdrojů zajištění potřebného počtu, požadovaných schopností, očekávaného chování a žádoucí oddanosti zaměstnanců.“

**Obrázek 2.1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů**



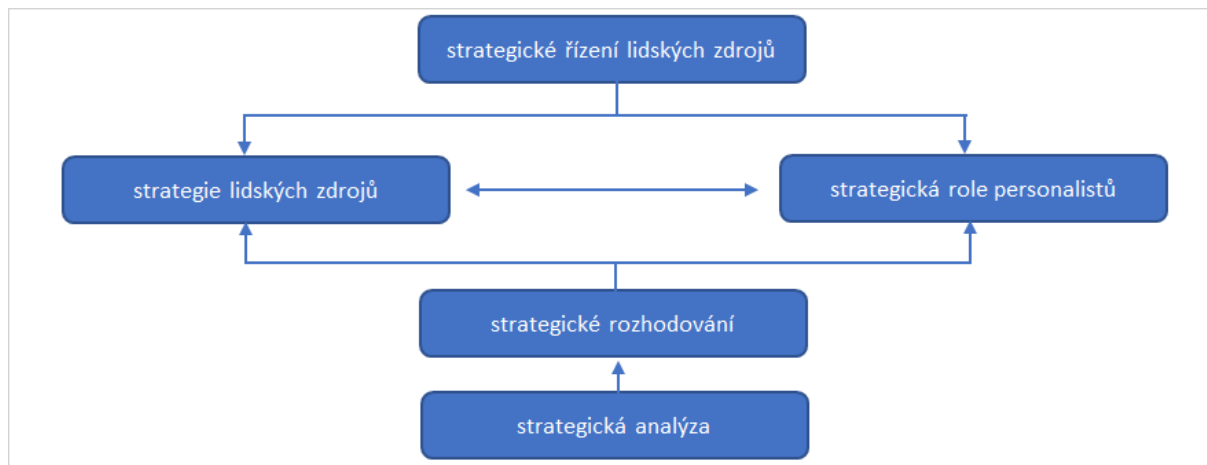
Zdroj: Koubek (2007, s. 17)

## 2.2 Strategické řízení lidských zdrojů

Jedná se o nejvyšší nástroj řízení lidských zdrojů ve firmě. Strategie může být definována jako dlouhodobý plán do budoucna. Podstatou strategického řízení lidských zdrojů je určit, jakým způsobem bude dosahováno strategických cílů podniku pomocí lidí, a to v souladu se zformovanými a uplatňovanými strategiemi, politikami a postupy.

Personální strategie vyjadřuje plány podniku souvisejících s politikou a postupy v řízení lidských zdrojů, především jak by tyto politiky a postupy měly být spjaty se strategií organizace, totožně jako mezi sebou. (Amstrong, 2015)

**Obrázek 2.2: Model strategického řízení lidských zdrojů**



*Zdroj: Amstrong (2015, s. 61)*

## 2.3 Personální činnosti

V personálních činnostech nachází jednotlivé úkoly řízení lidských zdrojů.

Dle Koubek (2007) jsou mezi personální činnosti řazeny tyto aktivity:

- *vytváření a analýza pracovních míst* – popis pracovního místa a přesné vymezení pracovních úkolů, odpovědností a pravomocí,
- *získávání, výběr a přijímání zaměstnanců* – poskytnutí informací o volné pracovní pozici, požadavky na uchazeče, předvýběr a další následující kroky, až po jeho uvedení na pracoviště,
- *rozmísťování zaměstnanců, ukončování pracovního poměru a outplacement* – rozmístění pracovníků na jednotlivé pozice, přesun na jinou práci, povýšení či propouštění,
- *pracovní vztahy* – pořizování záznamů z jednání, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, zajišťování jednání mezi vedením organizace a odbory apod.,
- *odměňování* – zaměstnanecké výhody a nástroje pro ovlivňování výkonu a motivování,

- *personální plánování* neboli plánování personálních činností jako jsou potřeby pracovníků a jejich rozvoj,
- *péče o zaměstnance* – jedná se o bezpečnost na pracovišti, sociální služby, pracovní prostředí apod.,
- *hodnocení zaměstnanců* – hodnocení pracovního výkonu,
- *vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* – zjišťování potřeb, plánování vzdělávání jeho hodnocení a účinnost,
- *personální informační systém* – uchovávání dat o pracovních místech, zaměstnancích apod.

### **Personální útvar**

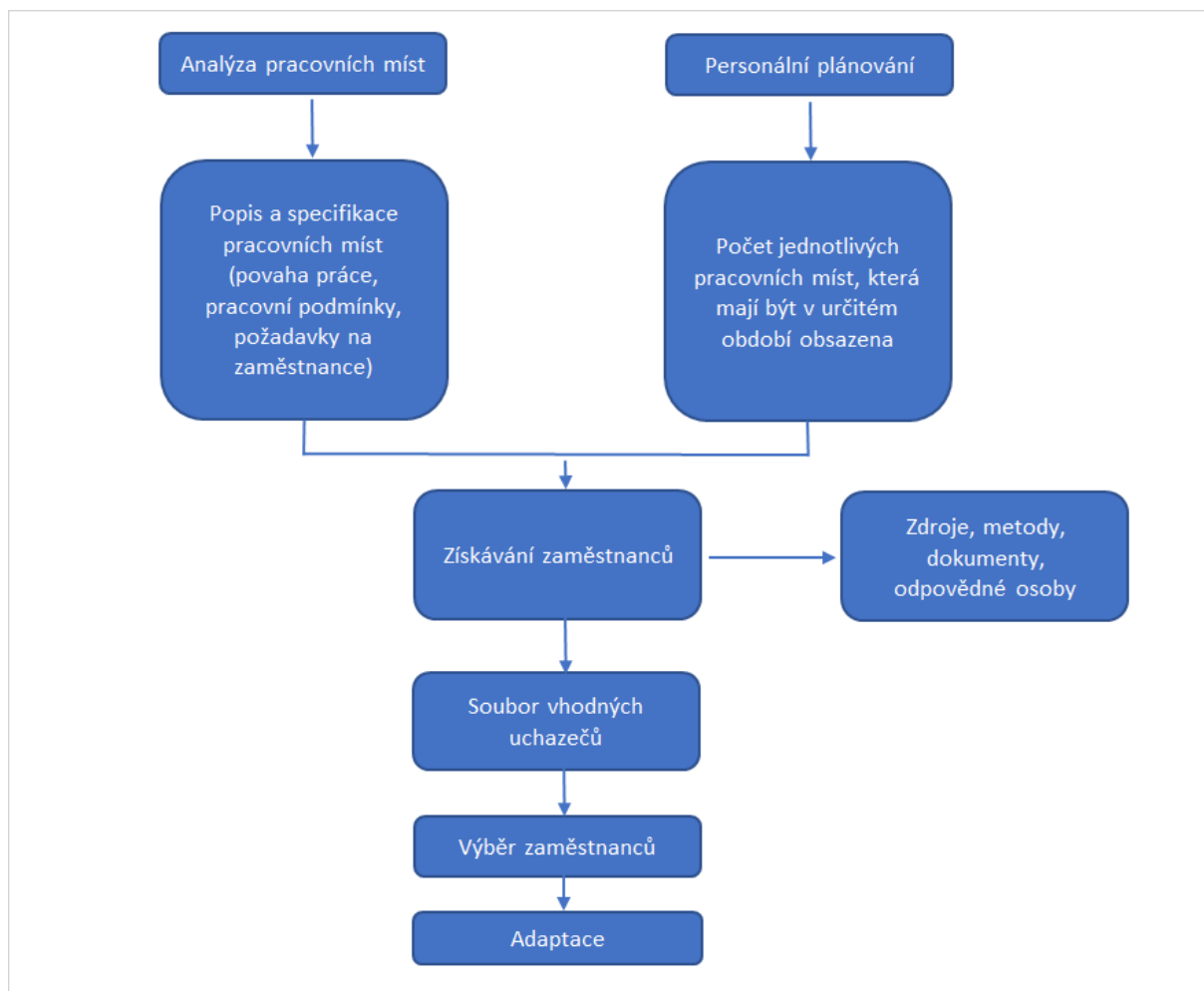
Odborné pracoviště, které se zaměřuje na řízení lidských zdrojů v podniku. Zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku řízení lidských zdrojů. V této oblasti poskytuje specifické služby vedoucím pracovníkům, ale také jednotlivým zaměstnancům. (Horváthová, 2014)

## **2.4 Získávání zaměstnanců**

Je činnost, kdy se organizace snaží oslovit a přilákat dostatečný počet vhodných kandidátů, u kterých můžeme předpokládat naplnění požadavků pro danou obsazovanou pozici. Snahou je dosáhnout získání pracovníků při co nejnižších nákladech a v pravý čas. (Horváthová, 2014)

Proces získávání zaměstnanců by měl probíhat dle předem stanovené strategie (viz obrázek 2.3) V případě, kdy chceme dosáhnout efektivního získávání pracovníků je potřeba umět přesně specifikovat dané pracovní pozice, a to díky analýze pracovních míst. Dalším předpokladem je schopnost předvídat uvolňování či tvorbu nových pozic. Jde o součást personálního plánování. (Koubek, 2007)

**Obrázek 2.3: Proces získávání zaměstnanců**



*Zdroj: Kaňáková (2000, s. 65)*

### 2.4.1 Zdroje získávání zaměstnanců

Organizace může na volné pracovní pozice získávat zaměstnance jak z vnitřních, tak i vnějších zdrojů:

- *vnitřní zdroje* – způsob získávání pracovníků pohybem v rámci organizace z jedné pracovní pozice na druhou. Jedná se o pracovní síly, které byly uspořeny v důsledku novější technologie či díky lepší organizaci práce. Zaměstnanci uvolnění v souvislosti s ukončením dané činnosti či vlivem organizačních změn. Motivace v podobě kariérního postupu je další z mnoha možností, jak na určitou pozici dosadit zájemce z vlastních řad.

**výhody** – organizace dobře zná své zaměstnance a dokáže určit jejich silné a slabé stránky, naopak i takový pracovník zná daný podnik. Stávající zaměstnanci jsou motivováni lepší pozicí, a tím se zlepšuje jejich pracovní morálka i postoj k práci.

Nižší náklady na získání a adaptaci lidí, tím i lepší návratnost investovaných prostředků do zaškolení, případně vzdělání. Napomáhá k dobrému jménu organizaci.

**nevýhody** – rivalita v souvislosti s povýšením může mít negativní dopad na morálku nebo vést ke zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti. Ztráta kreativních myšlenek z vnějšku organizace.

- *vnější zdroje* – získávání zaměstnanců mimo organizaci. Zájemci z jiných podniků, kteří mají zájem o změnu svého zaměstnání. Důležitou skupinou jsou absolventi škol nebo jiných orgánů. Volné pracovní síly na trhu a v neposlední řadě doplňkové zdroje jako jsou ženy v domácnosti, důchodci či studenti.

**výhody** – přísun nových nápadů, zkušeností a pohledů. Širší nabídka a tím rychlejší získání kvalifikovaných zaměstnanců.

**nevýhody** – delší adaptace na nové prostředí a práci. Zvyšování fluktuace v organizaci. Obtížné a finančně náročnější hodnocení uchazečů. (Kaňáková, 2000)

#### 2.4.2 Formy získávání zaměstnanců

Jsou-li zaměstnanci získáváni z vnějších zdrojů využíváme následujících forem:

- *kooperace s úřadem práce* – jedná se o levnou formu získávání zaměstnanců a odvíjí se dle situace na trhu práce v dané oblasti,
- *oznámení v médiích* – oznámení o nabídce volného pracovního místa lze umístit v tisku, rozhlasu ale také v televizi. Tuto činnost může organizace provádět sama, nebo může využívat spolupráce s odbornou agenturou,
- *internetové oznámení* – v současné době jde o jednu z nejoblíbenějších a nejrozšířenějších metod pro získávání zaměstnanců. Využití internetu je pro organizace levnější a mnohem rychlejší než v případě využívání klasického inzerování,
- *využití vnějších služeb*,
- *poutače, cedule a billboardy* – inzerce ve formě venkovní reklamy, která je umístována na místech četného výskytu osob, jako jsou stanice městské hromadné dopravy, či podél silnic,

- *spolupráce s institucemi zajišťující vzdělání* – získávání absolventů škol. Jedná se o tzv. „praxi nezkažené“, ale talentované a ambiciózní uchazeče, kteří jsou tvární a dá se s nimi lépe pracovat,
- *Career Days a burzy práce* – veletrhy práce, kariérní dny nebo burzy práce, které jsou pořádány různými organizacemi. Burzy práce nejčastěji pořádají vysoké školy, personální agentury, Obchodní a hospodářská komora a neposlední řadě úřady práce,
- *reference zaměstnanců* – na základě tipů svým známým může docházet k poměrně levnému získání nového pracovníka. Tuto formu využívají především menší organizace. Zaměstnanec zná jak doporučenou osobu, tak také prostředí a práci v organizaci, což je velkou výhodou,
- *samo hlásící se žadatelé* – v případě potřeby jsou jedinci, kteří jsou vedeni v databázi uchazečů vyzváni k účasti ve výběrovém řízení,
- *oslovení bývalých zaměstnanců* – možnost oslovení osob, jenž odešli do důchodu nebo bývalé zaměstnance, kteří byli propuštěni z důvodu komplexní změny struktury podniku či v období recese,
- *oslovení napřed vytipovaných osob* – manažeři obvykle znají osobně lidi na různých pozicích v konkurenčním podniku a snaží se je získat pro svojí organizaci,
- *používání sociálních sítí* – nejčastěji využívaný nástroj pro získávání nových pracovníků. Obě strany by si měly dávat pozor na důvěryhodnost. (Horváthová, 2014)

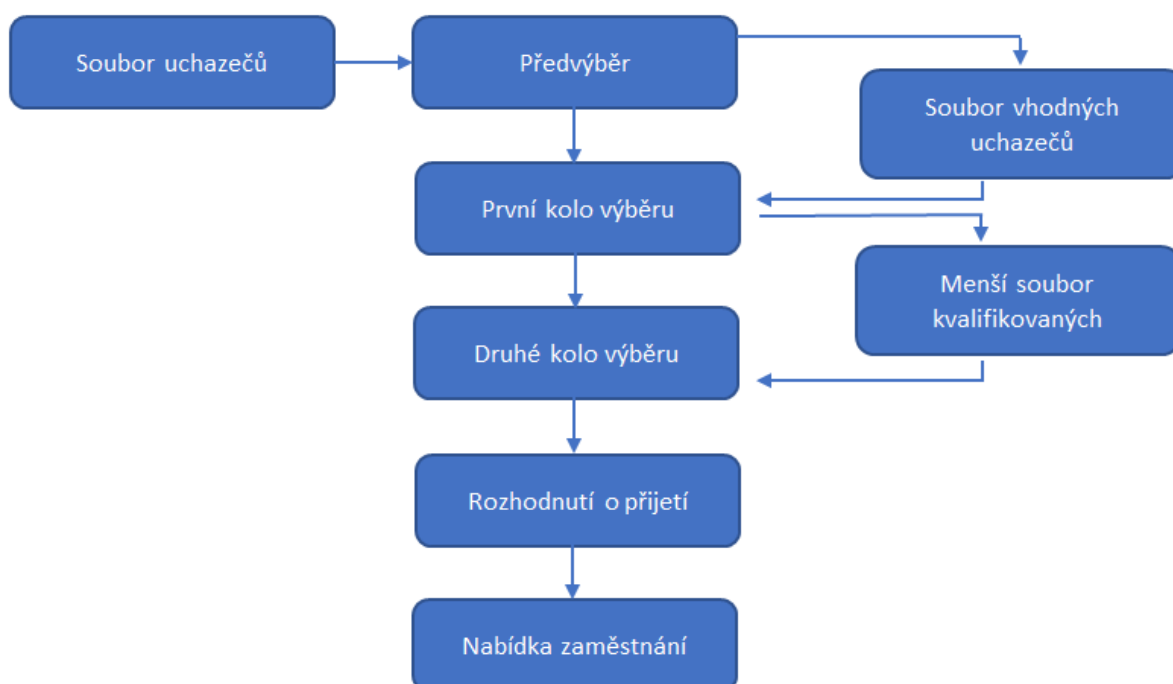
### **Odpovědnost za proces získávání zaměstnanců**

- *personalisté* – v procesu získávání hrají nejdůležitější roli, avšak blízce spolupracují s vrcholovými nebo liniovými manažery. Personalisté odpovídají za popis pracovních pozic, plány získávání zaměstnanců či rozhodování o tom, zda budou získány z vnitřních či vnějších zdrojů,
- *linioví nebo vrcholoví manažeři* – spolupracují s personalisty při analýze pracovních míst a vypracování správného popisu jednotlivých pozic, čemuž předchází určení potřeby získat zaměstnance na určité pracovní místo. (Horváthová, 2014)

## 2.5 Výběr zaměstnanců

Snaha organizace vybrat takové uchazeče, kteří nejlépe odpovídají plánům organizace. Jedná se tedy o srovnání kvalit a předpokladů jedince s požadavky kladenými na danou pracovní pozici. Organizace takto vybírá nastávající pracovníky, ale i jedinec si volí danou organizace. Jedná se tedy o dvoustranný proces. (Horváthová, 2014) Výběr zaměstnanců napomáhá k dosažení cílů podniku, a proto je velice důležitou personální činností.

**Obrázek 2.4: Proces výběru zaměstnanců**



*Zdroj: Horváthová (2014, s. 58)*

### 2.5.1 Fáze výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je obvykle rozdělován do dvou fází:

- *předběžná fáze* – typická v okamžiku vzniku volné pracovní pozice. Poté následují tyto kroky:
  - definice dané pracovní pozice a s ním spojené pracovní podmínky a operace pro jeho získání. Ačkoli se může zdát, že je to bezvýznamné, je podrobný popis pracovní pozice pro uchazeče velmi důležitý. Může se stát, že pokud v nabídce nenajde všechny pro něho významné informace, zcela jí ignoruje,



- dalším krokem je zkoumání toho, jaké vlastnosti, schopnosti, znalosti a dovednosti by měl uchazeč mít, aby mohl zdárně vykonávat nabízenou práci,
- poslední krok bezprostředně navazuje na krok předchozí. Bližší specifikace vzdělání, které je pro výkon práce důležité, dále pak délku praxe, či zvláštní schopnosti, které by mohly být při výkonu budoucího povolání potřebné. Všechny tyto informace by měly být v inzerátu uvedeny, aby uchazeč neabsolvoval pohovor zbytečně, kvůli odlišným očekáváním.
- *vyhodnocovací fáze* – měla by probíhat s odstupem, mezitím je totiž období, kdy se nashromažďuje co nejvíce vhodných potencionálních pracovníků, náležitých k výkonu daného povolání. Málokdy se stává, že k výběru zaměstnanců postačí jen jedna z těchto dvou fází, které na sebe plynule navazují. I tato fáze má více kroků:
  - pečlivé zkoumání životopisu, dotazníku, či jiných dokumentů, které uchazeč předložil,
  - pro rozšíření obzoru a představ o uchazeči, které jsme již získali z životopisu a jiných dokumentů, můžeme využít pohovor,
  - testování zájemců pomocí assessment center, neboli testů pracovní způsobilosti, kdy jsou záměrně vystavováni stresu. Personalista tím může zjistit, jak daný jedinec bude reagovat,
  - interview neboli výběrový pohovor,
  - zjišťování referencí, a tudíž kontaktování bývalých zaměstnavatelů apod.,
  - pokud je to třeba měl by uchazeč předložit potvrzení o lékařském vyšetření,
  - rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
  - informování zájemců o rozhodnutí. (Koubek, 2007)

Ačkoliv se může zdát, že je potřeba aby každý uchazeč podstupoval všechny kroky, mnohem důležitější je právě propojení předběžné a vyhodnocovací fáze. I to však může být odlišné vzhledem k povaze pracovního místa. Čím větší je požadovaná kvalifikace, tím větší jsou kladeny nároky na perfektní zvládnutí všech kroků.

### 2.5.2 Metody výběru zaměstnanců

- *výběrové testy* – existuje mnoho druhů testů, jenž nám mohou pomoci s výběrem. Můžeme testovat mnoho oblastí, které jsou následující:
  - *testy inteligence,*
  - *testy schopností,*
  - *osobnostní testy.*
- *pohovory* – jde o nejčastější výběrovou metodu, jejímž cílem je získat informace, ze kterých jsme schopni určit předpoklady a budoucí chování uchazeče. Dochází k důvěrné diskuzi z očí do očí, což může být pro obě strany velkou výhodou. Naopak nevýhodou může být subjektivní pohled, ale i špatné vedení pohovoru ze strany tazatele. Pohovor může být jak strukturovaný, tak i nestrukturovaný. Při výběrovém rozhovoru dochází velmi často k těmto chybám:
  - *efekt zrcadla* – tazatel má sklon k výběru jedinců, jenž mu jsou podobní,
  - *řada uzavřených otázek* – dotazy s odpověďmi ano-ne mohou způsobovat pocit výslechu a kazit celkovou atmosféru,
  - *unáhlené závěry* – na základě prvních dojmů tazatel hodnotí uchazeče a obvykle už nedochází ke změně tohoto hodnocení,
  - *haló-efekt* – dochází k předčení špatných vlastností těmi dobrými,
  - *sugestivní otázky* – ovlivňuje odpovědi uchazeče,
  - *předsudky* – jedná se o diskriminaci, avšak správně by se měl jedinec hodnotit na základě jeho schopností, dovedností a zkušenostech.
- *grafologie* – slouží především pro doplnění. Zkoumá písmo, aby bylo možné určit například míru kreativity, vytrvalosti, stupně psychického vypětí a komunikativnost jedince. Kritéria se odvíjí individuálně dle pozic,
- *assessment centra* – je organizována buď vlastními silami či externím specialistou. Na základě určených požadavků na pracovní pozici jsou sezváni potencionální kandidáti, kteří již prošli prvním kolem. Skupina těchto lidí je vyzvána k plnění úkolů, jak v týmu, tak i individuálně. Tzv. assessoři průběh cvičení pozorují a poté hodnotí,

- *reference* – tato metoda se využívá pro doplnění či ověření již získaných informací. Jedná se o telefonický rozhovor případně o písemně doručený dopis. (Horváthová, 2014)

### **Odpovědnost za proces výběru zaměstnanců**

- *personalisté* – zodpovídají za respektování zákonů, zásad politiky výběru zaměstnanců, určují pořadí, a především zvolení vhodné metody, která bude pro výběr využita,
- *linioví nebo vrcholoví manažeři* – představují nadřazené případného zaměstnance. Podílí se na zvolení metod výběru a při plánování postupu výběru. Přípravují strukturu rozhovoru a tyto rozhovory s uchazeči vedou. Významně se podílejí na hodnocení uchazečů. (Horváthová, 2014)

## **2.6 Přijímání zaměstnanců**

Přijímání zaměstnanců bezprostředně navazuje na získávání a výběr zaměstnanců. Jedná se o personální činnost obsahující administrativní a právní náležitosti, jež se vztahují k nástupu nového zaměstnance.

V případě přijímání zaměstnanců jsou uváděna dvě pojetí. První (užší) se zabývá pouze počáteční fází pracovního poměru zaměstnance, který nově přichází do organizace. Druhé pojetí (širší), v němž je již zahrnuto pojetí užší se navíc zabývá i procesy, které souvisejí s přechodem zaměstnance na jiné pracovní místo v organizaci. (Stýblo, 2003)

Přijímání zaměstnanců je započato okamžikem, kdy bylo uchazeči oznámeno, že byl pro danou pracovní pozici vybrán a nabídku přijímá. Konec procesu přijímání je ukončeno v okamžiku nástupu pracovníka do zaměstnání. (Koubek, 2007)

Příprava a podepsání pracovní smlouvy je nejdůležitější formální náležitostí. Náležitosti pracovní smlouvy jsou zakotveny v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Pracovní smlouva musí obsahovat:

- den nástupu do práce,
- druh práce, kterou bude zaměstnanec vykonávat,
- místo nebo místa výkonu.

Pracovní smlouva je dvoustranný vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tudíž má zaměstnanec právo být seznámen s návrhem a k tomuto návrhu mít možnost se vyjádřit.

Nejpozději do 1 měsíce od vzniku pracovního poměru musí zaměstnavatel písemně sdělit zaměstnanci jeho práva a povinnosti plynoucí z pracovního poměru, pokud již tyto informace nebyly uvedeny v pracovní smlouvě. Je nutno aby informace obsahovaly:

- jméno a příjmení zaměstnance, sídlo a název zaměstnavatele v případě právnické osoby či pokud se jedná o fyzickou osobu uvádí se jméno, příjmení a adresa,
- údaje o výpovědních dobách,
- informace o kolektivních smlouvách,
- bližší určení druhu a místa výkonu práce,
- údaj o týdenní pracovní době a její rozdělení,
- informace o délce dovolené, případně metoda stanovení dovolené,
- údaj o platu/mzdě – způsobu odměňování, termínu výplaty, místě a způsobu výplaty či splatnosti mzdy/platu.

Po podpisu pracovní smlouvy je nový zaměstnanec zařazen do personální evidence. Jedná se o pořízení mzdového listu, čipové či jiné karty sloužící pro identifikaci zaměstnance, evidenční list důchodového pojištění atd. Zaměstnavatel má povinnost podat přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně a k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení. (Horváthová, 2014)

## **2.7 Adaptace zaměstnanců**

V této části práce bude rozebrána adaptace zaměstnanců, která bezprostředně navazuje na získávání, výběr a přijímání zaměstnanců. Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců je jak finančně, tak i časově velmi náročné, a proto je pro podnik důležité, aby byl člověk po přijetí správně adaptován. Chybou v praxi je podceňování adaptace a představa podniku, že osoba bude okamžitě podávat požadovaný pracovní výkon a vše půjde samo. Tak tomu není ani v případě, pokud organizace vybrala tu „správnou osobu“.

Adaptací se rozumí dlouhý proces, kdy se nový zaměstnanec přizpůsobuje prostředí, vyrovnává se se změnami v sociálním prostředí a zároveň se do něho včleňuje.

### **Rozlišujeme adaptaci ve dvou rovinách:**

- *pracovní adaptace* – proces, v jehož průběhu dochází k porovnání osobních předpokladů každého jedince s konkrétními požadavky na pracovní pozici. Dále zahrnuje také zvládání změn v náročných situacích a pracovních podmínkách,
- *sociální adaptace* – zahrnuje, především proces začleňování nových zaměstnanců do pracovní skupiny, ale také do sociálního systému organizace.

### **Dvě linie adaptace zaměstnanců:**

- *neformální* – jedná se o volný proces adaptace, kterou zajišťují spolupracovníci a díky tomu zároveň dochází k začlenění nového zaměstnance do pracovní skupiny,
- *formální* – zajišťuje personální útvar a přímý nadřízený na základě předem naplánovaného postupu.

### **Adaptace nových zaměstnanců je rozdělena na tři základní oblasti:**

- *celoorganizační adaptace* – zpravidla získání obecných informací, které jsou stejné pro všechny pracovníky bez ohledu na jejich pozici,
- *útvarová adaptace* – jindy také označována jako týmová či skupinová. Je zaměřena na organizační útvar, ve kterém se dané pracovní místo nachází. Specializuje se na detaily a zvláštnosti a je zpravidla stejný pro všechna pracovní místa v útvaru,
- *adaptace na konkrétní místo* – konkrétní pozice jsou rozlišovány dle obsahu a charakteru práce. (Koubek, 2015)

### **Adaptace zaměstnanců dle objektů na adaptaci:**

- *noví zaměstnanci* – úspěšní uchazeči výběrového řízení. Za průběh adaptace zodpovídá vedoucí skupiny, do které zaměstnanec vchází,
- *zaměstnanci měnící pracovní pozici* – kratší adaptační doba, jelikož už znají organizační kulturu, velkou část pracovních postupů a sociální prostředí. Přejít může nastat z různých důvodů:
  - v důsledku změny zdravotního stavu,
  - v důsledku vývoje profesní kariéry,
  - přechod z jednoho oddělení či útvaru do druhého,

- *návrat zaměstnanců na pracoviště po delší době* – potřeba doplnění nových znalostí a dovedností. Jedná se o zaměstnance po mateřské nebo rodičovské dovolené či návrat po delší nemoci,
- *pracovní skupiny* – zaměstnanci, kteří jsou objektem řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn v organizaci (např. zavádění nových pracovních postupů). (Bedrnová, 2007)

### **2.7.1 Adaptační proces**

Po nástupu nového pracovníka do nového zaměstnání je potřeba určitý čas, kdy člověk poznává a seznamuje se s neznámým prostředím a postupně se stává jeho součástí. Adaptační proces trvá obvykle déle než zkušební doba a je započata ještě před nástupem do firmy.

#### **Orientační balíček**

Balíček obsahuje obecné informace o celé organizaci, které jsou pro všechny zaměstnance stejné, informace o jednotlivých útvech či oddělení a dále informace již pro konkrétní pracovní pozici. Cílem vytvoření adaptačního balíčku je především snížení rizika neposkytnutí všech důležitých informací novému zaměstnanci.

Orientační balíček by měl obsahovat tyto vybrané položky:

- mapu organizace a jejího zařízení,
- kopii kolektivní smlouvy,
- seznam volných dnů (svátky),
- zaměstnanecké výhody,
- současné organizační schéma organizace,
- příručku o politice organizace,
- projektované organizační schéma organizace,
- zásadní termíny charakteristické pro organizaci, odvětví a/nebo náležitému zaměstnání,
- materiál obsahující popis pracovního místa,
- informace o pojištění zaměstnanců,
- adresy a telefonní čísla klíčových zaměstnanců,

- zdroje informací,
- informace o možnosti vzdělání,
- kopie formulářů,
- informace o postupu v případě nouze. (Koubek, 2007)

### **Fáze adaptačního procesu**

1. *přednástupní fáze*: období před nástupem
2. *nástupní fáze*: nástup nového zaměstnance

srovnání očekávání pracovníka a organizace

zahájení adaptace

3. *fáze začlenění*: zdolání sociálního a odborného začlenění (Kasper, 2005)

### **Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost, která je charakterizována jako:**

- integrace do sociálních vztahů (jak často a jak aktivně zaměstnanec pracoval se spolupracovníky na pracovišti),
- odvedení výsledků práce z hlediska slovně hodnotitelských a kvantifikovaných kritérií. (Dvořáková, 2007)

Pokud je adaptovanost špatná či nesprávná, hovoříme o tzv. *maladaptaci*, kdy člověk žije se svým prostředím v napětí a konfliktech. (Palán, 2002)

### **2.7.2 Řízená adaptace**

Jedná se o soustavné a formální zapojení nového či externího pracovníka do organizace, a to jak do pracovního, tak i sociálního systému organizace.

Dle Dvořáková (2012) existují subjekty řízené adaptace, které mají předem stanovené role:

- *patron a přímý nadřízený* – jejich úkolem je plynule kontrolovat dosahované výsledky nového zaměstnance, ale také jeho začlenění do pracovní skupiny,
- *patron a personalista* – zaměřují se na soustavnou kontrolu průběhu adaptace a v případě, že podnik využívá plánu adaptace, podílejí se na jeho realizaci,

- *patron a personalista či přímý nadřízený a personalista* – cílem jejich práce je zhodnocení procesu adaptace a zjistit míru adaptovanosti zaměstnanců, kteří touto adaptací prošli,
- *vedoucí organizační jednotky nebo přímý nadřízený* – v tomto případě se již rozhoduje o využití zaměstnance v dané organizaci a případně o jeho dalším rozvoji či vzdělání.

Koubek (2007) uvádí tyto subjekty adaptace:

- personální útvar,
- přímý nadřízený.

Dle Vajner (2007) se na procesu adaptace podílí:

- bezprostřední nadřízení,
- kouč,
- personální útvar,
- vedoucí útvaru a vybraní zaměstnanci.

#### **Důvody pro cílenou personální adaptaci:**

- *náklady na přijetí do zaměstnání* – jsou považovány náklady spojené se zveřejněním inzerátů, přijímacími pohovory, testy a zaškolením,
- *použitelnost* – zvýšené požadavky kladené na zaměstnance z důvodu nových pracovněprávních forem. Snaha zjistit případné kvalifikační nedostatky dříve, než podniku vzniknou náklady (např. projevení chyb či nekompetentnost),
- *náklady spojené s odchodem zaměstnanců* – pokud je pracovník špatně zaškolen, může to být jeden z důvodů jeho brzkého odchodu. Nové obsazování pozice je spojeno s dalšími náklady. (Kasper, 2005)

#### **Struktura řízení adaptace**

- obeznámení zaměstnance s organizací,
- seznámení s chodem firmy,
- umístění, seznámení s pracovními úkoly,
- plán kariérního růstu.



### **Plán řízené adaptace**

- určení cílů,
- určení doby adaptace,
- určení rádce, jenž není přímý nadřízený,
- určení způsobu hodnocení procesu adaptace,
- určení konkrétních vzdělávacích činností,
- určení funkčních míst v rotaci. (Kaňáková, 2000)

### **Řízení adaptačního procesu sleduje dvě hlediska:**

- *aspekt zaměstnance* – pracovní spokojenost, rozvoj osobnosti, uspokojení potřeb a požadavků,
- *aspekt organizace* – rychlé zvládnutí pracovní činnosti, ztotožnění s prací, pracovní skupinou/týmem a organizací (Horváthová, 2014)

Hlavními cíli řízené adaptace z hlediska zaměstnance jsou:

- získat výhled do budoucnosti z hlediska pracovní kariéry a odborného růstu,
- nejrychlejší a nejlepší zvládnutí pracovních požadavků, které jsou na něj kladeny,
- začlenit se do pracovní skupiny a celého sociálního systému organizace. (Bedrnová, 2007)

Hlavní cíle řízené adaptace z hlediska organizace jsou následující:

- zvyšování stability jednotlivých pracovních skupin,
- zvyšování efektivnosti práce,
- snižování nákladů. (Horváthová, 2014)

Účelem adaptace zaměstnanců je dle Dvořáková (2007) následující:

- zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců,
- snížení ztrát na produktivitě,

- snížení nákladů spojené s odchody zaměstnanců.

### 2.7.3 Metody adaptace zaměstnanců

- *orientační trénink* – obsahuje informace o práci individuálních útvarů či oddělení, o vizích a cílech organizace, pravidla a zásady v oblasti řízení lidských zdrojů, o kariérových příležitostech, možnosti vzdělání atd.,
- *program Trainee* – zvláštní forma adaptace v dlouhodobém časovém horizontu, kdy jednotlivci vybraní do tohoto programu podstupují rotaci v rámci organizace,
- *mentoring* – úkolem je pomoci novému zaměstnanci po pracovní stránce, ale také ulehčit mu orientaci v novém prostředí, a to jak v celé organizaci, tak i v rámci pracovní skupiny/týmu. Metoda zdůrazňující osobní přístup k jedinci,
- *zpětnovazební rozhovory* – rozhovory by měly probíhat pravidelně během adaptačního procesu mezi nadřízeným a pracovníkem. Nadřízený se zaměřuje na to, jak zaměstnanec zvládá pracovní dovednosti, zda plní své pracovní úkoly či jak by mu mohli pomoci členové organizaci k zapracování,
- *rotace práce* – jedná se o nejeфекtivnější metodu pro seznámení nového zaměstnance s náplní práce a pracovním prostředím. Zaměstnanec je seznamován s činností jednotlivých oddělení a je pověřován úkoly jejichž cílem je úplné poznání pracovních postupů,
- *asistování* – nový pracovník se připravuje na pracovní pozici tím, že asistuje stávajícímu držiteli pozice. Postupem času pracovník získává čím dál větší podíl na výkonu práce, až je schopen pracovat úplně samostatně. (Horváthová, 2014)

## 2.8 Sociologický výzkum

Sociologický výzkum je chápán jako cílevědomé, organizované systematické získávání, zpracování a interpretaci informací o sociální dimenzi objektivní reality. Sociální informace zachycují jak kvantitativní, tak i kvalitativní charakteristiky sociálních jevů. Sociální jevy jsou považovány za předmět sociologického výzkumu a obsahují:

- společenské procesy (pracovní a sociální adaptace),
- samostatné sociální útvary (jedinec, skupina, organizace),
- jevy charakteristické pro individuální prvky a projevy vědomí a jednání lidí (postoje, hodnotové preference).

Jednou z nejčastějších možností, jak získat informace k výzkumu je dotazníkové šetření. V každém případě je potřeba vždy před začátkem jakéhokoliv dotazníku určit to, co chceme zjistit nebo jaký přesný problém chceme vyřešit. V praxi jsou využity různé způsoby dotazování:

- *osobní dotazování* – jedná se o nejnáročnější způsob, kdy dochází k přímé komunikaci tazatele a respondenta. Hlavní výhodou je návratnost dotazníků nebo také podání vysvětlení nebo upřesnění v případě nejasností. Nevýhodou může být riziko možnosti ovlivnění respondenta ze strany tazatele. Další nevýhodou je finanční náročnost,
- *písemné dotazování* – dotazníky jsou obvykle rozesílány poštou. Výhodou je anonymita respondenta což může způsobit jeho daleko větší otevřenost. Další výhodou je nízká finanční náročnost. Nevýhodou je nízká návratnost dotazníků,
- *telefonické dotazování* – jedná se o kompromis mezi nákladností a návratností dotazníku. Je sice využito tazatele, ale ušetří se náklady na cestovné. Dotazník je relativně rychlý a dá se říct, že i anonymní,
- *elektronické dotazování* – jedná se o nejmladší z výzkumných metod, a to především z důvodu neustálého vývoje IT. Využívá možnosti internetu, kdy respondent vyplní dotazník online na webových stránkách. Nejrychlejší a nejekonomičtější způsob rozesílání dotazníku.

U dotazníků jsou využívány také různé typy otázek. Prvním typem je otázka *otevřená*, kdy je respondent nucen vyjádřit svůj vlastní názor. *Polouzavřená* otázka nabízí možnosti odpovědi a zároveň dává možnost doplnit vlastní odpověď. Třetím typem je *uzavřená* otázka, která poskytuje dané možnosti, jež se navzájem vylučují a výstupem jsou kvantitativní data.

Po sběru dat dochází ke shromáždění materiálů a následnému zpracování a analýze. V okamžiku vyhodnocení dat je potřeba vrátit se k přípravné fázi a uvědomit si jaký problém chceme vyřešit. V této souvislosti se data lépe interpretují a prezentují. Pokud v závěrečné zprávě nacházíme odpovědi na problém a cíl stanovený na začátku dotazníkové šetření v podstatě splnilo svůj účel. (Bedrnová, 2012)

### 3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

V této kapitole bude stručně představena organizace, ve které byla zpracována analýza adaptace zaměstnanců. Nejprve bude organizace představena a následně budou popsány jak firemní kultura, tak historický vývoj organizace.

Předmětem činnosti organizace je výroba snímačů, pohonů a elektronických součástek. V současné době organizace zaměřila svoji výrobu především na montáž pedálů a senzorů pro automobilový průmysl. Hlavními odběrateli z automobilového průmyslu jsou: Nissan, Ford, Toyota, Renault, Daimler Chrysler.

#### 3.1 Firemní kultura

Strategií organizace je vytvořit silnou celosvětovou organizace, která bude stále překonávat očekávání zákazníků. Organizace má jasnou vizi a tou je: „Jsme globální, růstová organizace orientovaná na výrobu a služby v oblasti senzorů, pedálů a elektronických součástek, která usiluje o poskytování inovačních řešení pro lepší, bezpečnější a zdravější svět.“

##### **Základními hodnotami organizace jsou:**

- *oboustranný respekt* - „Nasloucháme ostatním a učíme se od nich. Jednáme s každým důstojně a slušně a všem dáváme stejnou příležitost uspět“,
- *motivování úspěchem* - „Usilujeme o dokonalost, vytrvale a nepřetržitě zlepšujeme naše produkty, služby, postupy a schopnosti“,
- *celistvost* - „Trváme na integritě ve všem, co děláme a oceňujeme dělání správných věcí“.

#### 3.2 Historický vývoj

Organizace byla založena již roku 1896 v Chicagu a byla zaměřena na výrobu magneto-poháněných telefonů a telefonních ústředen. V roce 1902, z důvodu potřeby větších prostor, organizace přesídlila do Elkhartu ve státě Indiana, přibližně sto kilometrů východně od Chicaga. Rychlý růst nabídky telefonů v Chicagu donutil organizaci zaměřit se na mezeru na trhu, kdy byly ignorovány venkovské telefonní trhy.

Do roku 1910 organizace vyráběla širokou škálu telefonních modelů, stejně jako 20 různých typů rozváděčů od rozměrů bytových jednotek až po expresní rozváděče, které umožnily až 300 telefonních spojení. S jejich ekonomickými telefonními a rozváděčovými systémy se

organizace rychle stala vedoucím výrobcem telefonů a systémů pro venkovské oblasti. Poslední komerční telefon vyrobený organizací byl vyroben v roce 1940.

Začátek rozhlasového vysílání ve 20. letech 20. století vyvolal "boom" pro spotřební rozhlasové přijímače. Organizace Chicago Telephone Supply Company začala znovu vymýšlet některé z jejich známých telefonních produktů, jako jsou konektory a sluchátka pro použití na rozvíjejícím se trhu rozhlasu. Do roku 1922 více než polovina prodeje organizace pocházela z obchodu s rozhlasovými komponenty.

Během druhé světové války armáda Spojených států potřebovala spojení s frontálními jednotkami, a tak organizace sjednotila telefonní a rozhlasové komponenty pro vývoj dálkového telefonního pole RM-29.

V pozdních 40. letech došlo k výraznému rozvoji v oblasti spotřební elektroniky, především televizorů. V roce 1946 vyrobili výrobci v USA kolem 6 000 televizních přijímačů a v roce 1950 to bylo již 7 500 000.

V roce 1958 zavedla jako první dálkové ovládání pro televizory. V roce 1960 organizace oficiálně změnila svůj název tak, aby přesněji odrážela její rozmanitou nabídku produktů. 4. června 1962 byl den, kdy organizace vybrala své společné akcie na "Velké radě" Na burze v New Yorku. Den, který byl významným bodem ve vývoji organizace jako takové, zařazení na burzu v New Yorku, pomohl organizaci zvýšit účast na mezinárodním obchodu.

Vývoj spotřebitelské elektronické výroby vedl mnoho elektronických výrobců v USA k otevření provozu v Asii. V roce 1968 založila organizace výrobní operaci na Tchaj-wanu, která sloužila výrobním zařízením na bázi oceli v severoamerických výrobních závodech a vyvážila nízkonákladovou výrobu asijských komponentů. Zvýšená přítomnost světa pomohla organizaci dále rozšiřovat své aplikace na mezinárodní trhy.

Na počátku osmdesátých let získala organizace úspěšného výrobce konektorů a zásuvek s operacemi v Severní Americe a Skotsku. V pozdějším desetiletí a s cílem reagovat na rostoucí poptávku na globálním trhu dokončuje expanzi zařízení v Mexiku, Singapuru, Skotsku, USA, Kanadě, Hongkongu a Tchaj-wanu a dále zvyšuje svou celosvětovou přítomnost.

V roce 1999 organizace získala divizi komponentních produktů společnosti Motorola (CPD). Kromě toho koncem devadesátých let byla sloučena s firmou Dynamics Corporation of America (DCA), což posílilo postavení organizace jako předního výrobce elektronických součástek.

V roce 2007 organizace dokončila akvizici Alpha Ceramics, dodavatele piezokeramických materiálů pro výrobce snímačů a snímačů na vojenském a leteckém trhu. Akvizice organizace Tusonix, Inc. s výrobními operacemi v Nogales v Mexiku v roce 2008 přidala do rodiny produktů organizace elektromagnetické a radiofrekvenční interferenční složky. Na počátku roku 2010 organizace dokončila řadu akvizic, aby se rozšířila na klíčové trhy a podpořila růst. V roce 2012 organizace dokončila akvizici firmy Valpey-Fisher Corporation, která je lídrem v oblasti návrhu a výroby přesných oscilátorů.

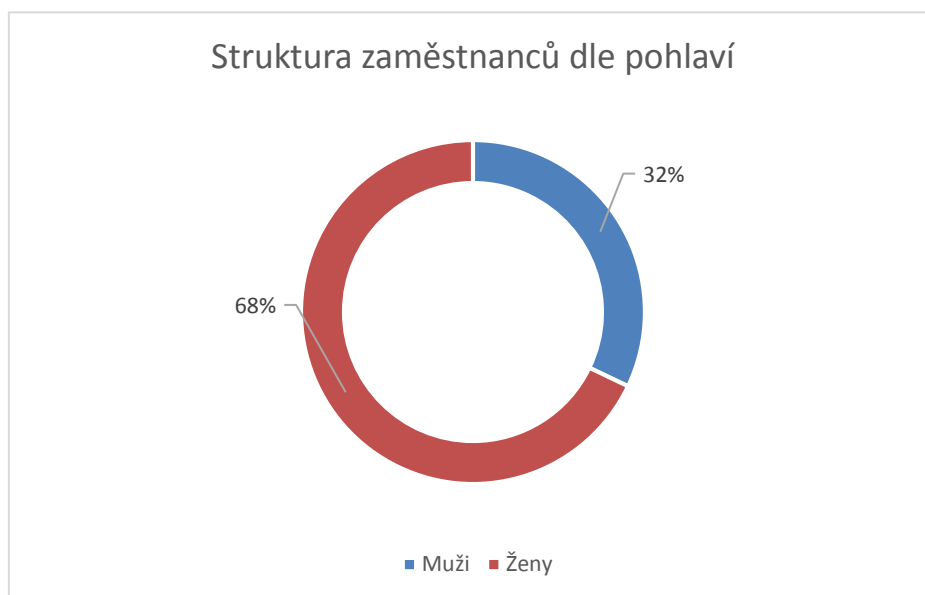
V lednu roku 2013 se Kieran O'Sullivan připojil k organizaci jako prezident a generální ředitel. Během tohoto roku byla strategie organizace nově definována pro zjednodušení obchodního modelu, zaměření a řízení rentabilního růstu, což vedlo ke snížení globální stopy, zlepšení konkurenční pozice a zlepšení ziskovosti. Organizace má za cíl stát se lídrem technologie, poskytovat inovativní řešení pro snímání, konektivitu a pohyb při vytváření a rozvoji produktů a služeb po celém světě. (Interní materiály organizace)

### **3.3 Organizační struktura a zaměstnanci organizace**

Základní organizační struktura vybrané organizace je rozdělena do pěti základních oddělení, organizační struktura organizace viz příloha č. 1. Všechna oddělení jsou podřízena řediteli organizace/pobočky v Ostravě. Mezi oddělení patří: finanční oddělení, řízení lidských zdrojů, kvalita, výroba a specialisté.

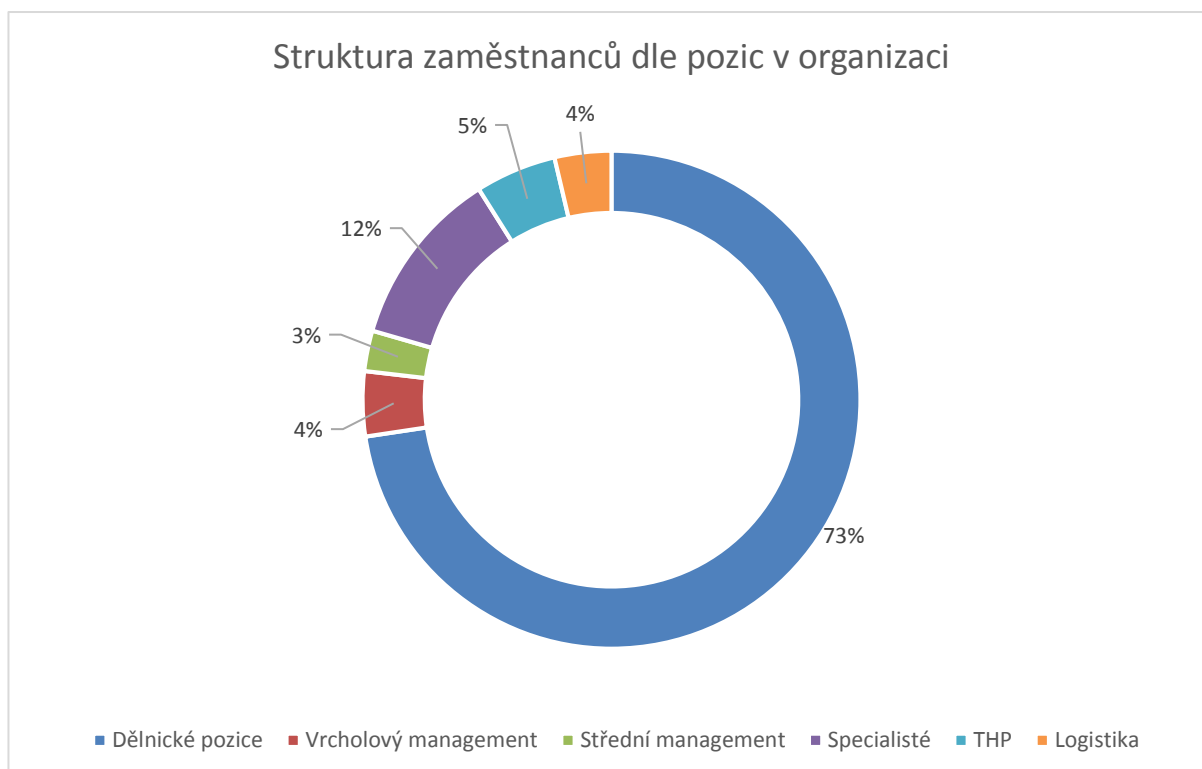
V organizaci nyní pracuje celkem 190 zaměstnanců, 8 zaměstnanců pracuje na pozici vrcholových manažerů, 5 zaměstnanců představuje střední management, 10 zaměstnanců tvoří administrativní pozice (administrativní pracovníci, finanční oddělení, HR), 138 zaměstnanců je na dělnických pozicích. Rozdělení zaměstnanců podle pohlaví, pozice, vzdělání, a vývoj zaměstnanců je možný vidět na následujících grafech 3.1-3.4. (Interní materiály organizace)

**Graf č. 3.1: Struktura zaměstnanců dle pohlaví**



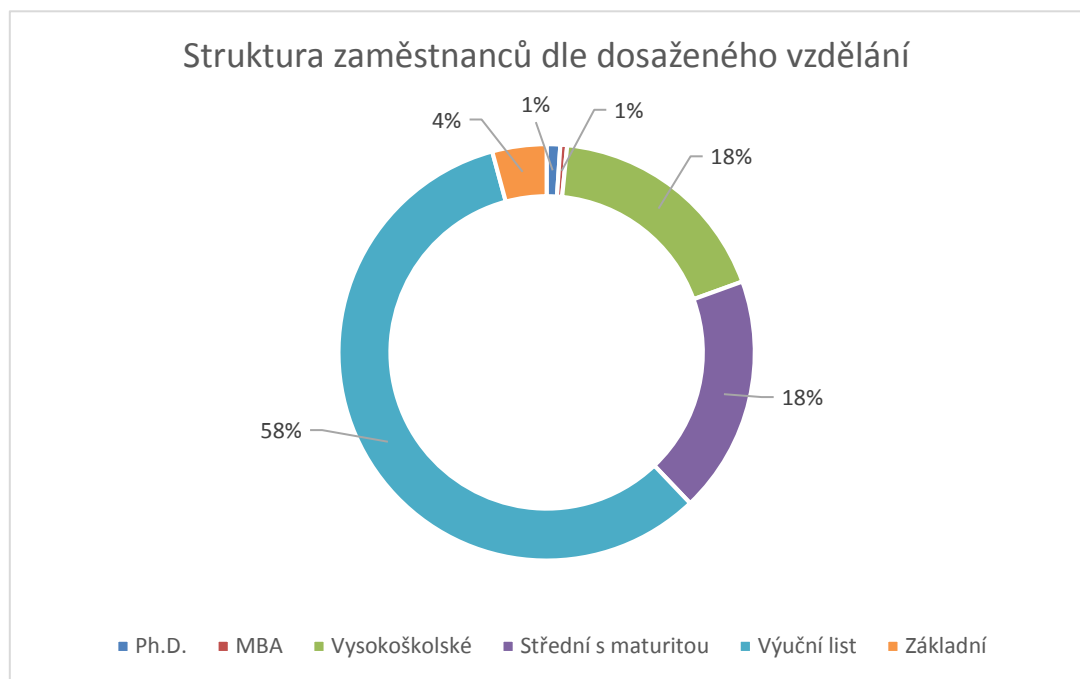
*Zdroj: Interní materiál firmy – vlastní zpracování*

**Graf č. 3.2: Struktura zaměstnanců dle pozice v organizaci**



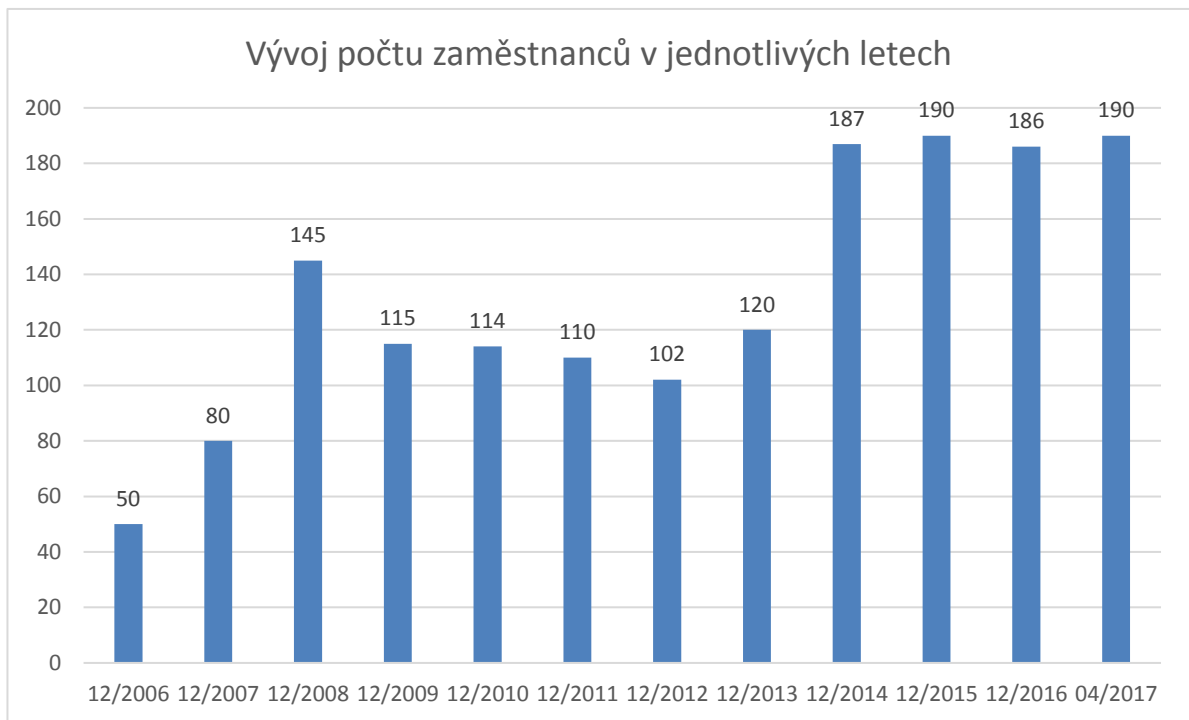
*Zdroj: Interní materiál firmy – vlastní zpracování*

**Graf č. 3.3: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání**



*Zdroj: Výroční zpráva – vlastní zpracování*

**Graf č. 3.4: Vývoj počtu zaměstnanců v jednotlivých letech**



*Zdroj: Interní materiál firmy – vlastní zpracování*



## 4 ANALÝZA ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

V této části práce je provedena analýza stavu adaptačního procesu ve vybrané organizaci. Poznatky o procesu adaptace byly získány na základě vlastního sledování v této organizaci konkrétně v pobočce v Ostravě a na základě konzultací s HR manažerkou. Cílem této práce je seznámit se s tímto procesem a na základě analýzy zjištěných informací provést zhodnocení kvality tohoto procesu a případně navrhnout možná vylepšení tohoto procesu.

Proces adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci probíhá ve dvou základních rovinách. *Pracovní adaptace* je procesem, v jehož průběhu dochází k porovnání osobních předpokladů každého jedince s konkrétními požadavky na pracovní pozici. Dále zahrnuje také zvládání změn v náročných situacích a pracovních podmínkách, ke kterým dochází především v důsledku vysokých nároků kladených na zaměstnance. *Sociální adaptace* zahrnuje především proces začleňování nových zaměstnanců do týmu na daném úseku, ale také do sociálního systému organizace.

Proces adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci se liší dle obsazované pozice, nebo zda se jedná o nového, či stávajícího zaměstnance, který přechází například mezi jednotlivými odděleními. Zaměříme se na zaškolení nových i stávajících zaměstnanců, a to jak na dělnické pozice, tak i THP.

### 4.1 Program nástupního školení

Tento program školení je stejný pro všechny nově nastupující, ať už se jedná o dělnické pozice, anebo THP. Vybraná organizace věří, že úspěch organizace pochází z vysokého výkonu a neustálého rozvoje jejich zaměstnanců. Aby bylo možno dosáhnout strategických obchodních cílů, organizace bude poskytovat odpovídající a vhodné školení tak, aby zaměstnanci mohli uspokojovat požadavky kladené na jejich práci. Organizace se také bude snažit zajistit, aby všichni zaměstnanci měli příležitost k seberozvojení a rozvoji jejich kariéry, tak aby naplnili svůj potenciál v organizaci. Tato politika platí pro školení *on the job/off the job* podniknuté buďto na pracovišti nebo mimo něj, a to organizací nebo externím lektorem. Nadále zahrnuje speciální/všeobecné školení.

#### *Program školení*

1. zahájení nástupního školení – prezentace organizace;
2. seznámení se základními povinnostmi každého zaměstnance – bezpečnost práce, požární ochrana, způsob nakládání s utajovanými informacemi atd.;

3. seznámení s činností odborové organizace uvnitř organizace;
4. sepisování a podpis pracovních smluv, zřízení povolení ke vstupu do organizace a předání čipové karty pro evidenci docházky;
5. seznámení s průběhem následujícího adaptačního procesu;
6. vybavení zaměstnanců osobními ochrannými pomůckami a přidělení šatny.

## **4.2 Popis adaptace nových zaměstnanců**

Adaptace zaměstnanců začíná první den po všeobecném nástupním školení. Mezi základní školení patří:

- poskytnutí informací o mateřské organizaci (vznik a historie organizace – prezentace pomocí filmu na DVD, představení výrobního programu, výrobků a zákazníků;
- poskytnutí informací o pobočce sídlící v Ostravě (založení organizace, současný stav – organizační struktura a technologie, výrobní program, zaměstnanecké výhody a odměňování;
- bezpečnostní pravidla;
- školení BOZP;
- školení PO;
- etický kodex;
- politika oblékání;
- pracovní řád;
- politika používání PC/IT;
- systém QMS dle ISO TS 16949 (politika jakosti, cíle jakosti, dokumentace, neustálé zlepšování);
- systém EMS/OŽP dle ISO 14001 (environmentální politika, environmentální cíle, informace o systému EMS, zásady nakládání s odpady a chemickými látkami, environmentální aspekty, zdolávání havarijních situací, neustálé zlepšování.

Mezi zákonná školení patří:

- BOZP
- požární bezpečnost,
- referenční vozidla,
- vysokozdvížené vozíky,
- elektro,
- tlakové láhve,
- náklady.

Adaptační proces trvá ve vybrané organizaci první tři měsíce a je totožný se zkušební dobou zaměstnance. Každý nadřízený zaměstnanec, jež prochází adaptačním procesem, je povinen vyplnit formulář adaptace zaměstnance, viz příloha č. 2. V rámci formuláře „Adaptace zaměstnance“ je nadřízený povinen vyplnit všechny vyžadované údaje. V úvodu formuláře je nutno vyplnit jméno zaměstnance, jeho/její pracovní pozici, datum nástupu a oddělení, ve kterém bude zaměstnanec pracovat. V první části formuláře je nutno vyplnit rozvojové cíle během zkušební doby, tyto cíle by měly být převážně zaměřeny na seznámení se s fungováním organizace a s pracovní činností na dané pozici, např. naučit se základní údaje o výrobcích organizace, dále zde může být zahrnuto studium interních materiálů, zpracování analýz a samostatných projektů menšího rozsahu, vždy musí být relevantní k dané pozici.

V části dvě, která je vyplňována zhruba po 1-2 měsících od přijetí zaměstnance, vždy záleží na konkrétní pozici. V této části jsou vyhodnoceny nastavené cíle a jsou stanoveny prioritní cíle pro následující období a to v části tři. Všechny cíle by měly být kvantifikovány, všude tam, kde je to možné. Současně by tyto cíle měly být SMART, tzn. specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově termínované. Dále je nutno vyplnit silné stránky zaměstnance, tzn. určit oblast výkonnosti zaměstnance ukazující speciální dovednosti, schopnosti, pokroky či jakékoliv úspěchy. Rovněž se zde stanovují potřeby rozvoje zaměstnance, jsou zde navrženy oblasti výkonnosti zaměstnance, které by mohl zlepšit. Třetí část zahrnuje potenciál profesního růstu, kde jsou určeny potenciální úkoly, které mohou přispět ke zvýšení profesního rozvoje zaměstnance a současně růstu organizace.

Část čtyři pak obsahuje celkové hodnocení. Zaměstnanec může být ohodnocen stupněm 1 až 5, kde stupeň 1 – je nedostačující, 2 – splňuje jen některá očekávání, 3 – splňuje očekávání, 4 – přesahuje očekávání, 5 – značně přesahuje očekávání. Dále část čtyři obsahuje doporučení, zda by měl být se zaměstnancem ukončen pracovní poměr ve zkušební době. Pokud zaměstnanci není doporučeno pracovní poměr ukončit, předpokládá se, že s ním bude sepsána pracovní smlouva na dobu určitou či neurčitou.

### **4.3 Dotazníkové šetření**

Pro analýzu adaptace zaměstnanců bylo využito dotazníkové šetření, které se uskutečnilo ve vybrané organizaci v Ostravě. Šetření bylo provedeno pomocí písemného dotazníku, který se skládal z 11 otázek, a to jak otázek identifikačních, tak i otázek týkajících se systému adaptace. V dotazníku byly využity otázky otevřené a uzavřené. Dotazníkové šetření proběhlo ve dnech 18. – 20.4. 2017. Dotazník byl rozdán 80 zaměstnancům, z nichž 72 respondentů dotazník vyplnilo, návratnost tedy činí 90 %.

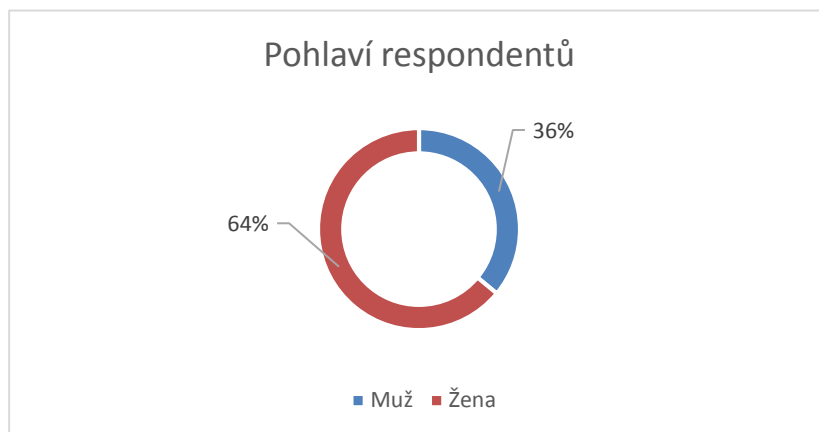
#### **4.3.1 Vyhodnocení dotazníku**

Pro následující analýzu bylo vybráno 48 respondentů, což je 67 % ze všech získaných dotazníků. Tito respondenti byli vybráni na základě splnění předem stanoveného kritéria – délka zaměstnání 3 měsíce až 3 roky. Vyhodnocení dotazníku bylo provedeno v programu Microsoft Excel. Každá otázka byla vyhodnocována zvlášť a následně byl vytvořen graf. První dvě otázky byly pouze identifikační a ostatní se týkaly přímo systému adaptace ve vybrané organizaci. Na dotazníkovém šetření se podílelo 48 respondentů.

### Otázka č. 1: Pohlaví

První identifikační otázkou bylo určení pohlaví respondenta. Z grafu 4.1 vyplývá, že z 48 respondentů je 36 % mužů tj. 17, a 31 (64%) žen.

**Graf 4.1: Pohlaví respondentů**

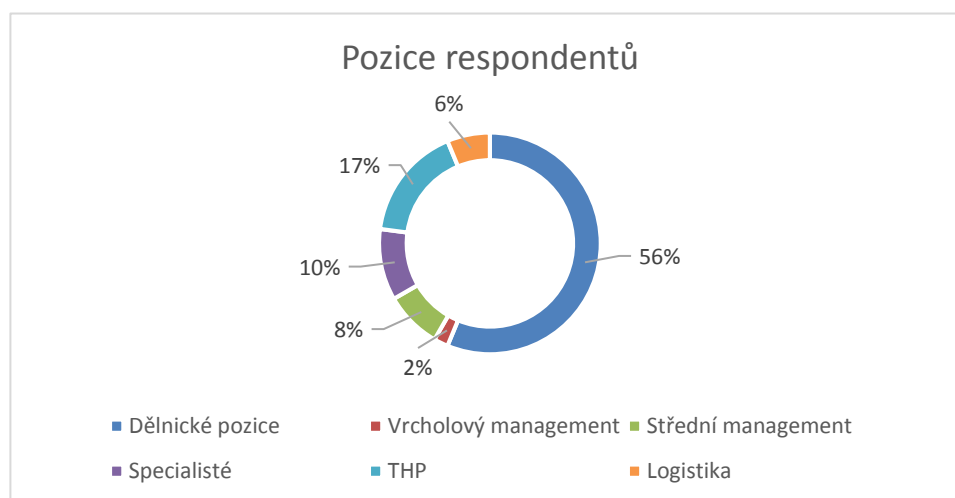


*Zdroj – Vlastní zpracování*

### Otázka č. 2: Pozice

Druhá identifikační otázka určuje pozici, na které jednotliví respondenti pracují. Ze všech dotazovaných respondentů pracuje 56 %, tj. 27 na dělnických pozicích. Vrcholový management se na dotazníkovém šetření podílel ze 2 %, což je 1 respondent. Co se týče středního managementu dotazovaných bylo 8 % tedy 4 dotazovaní. Dále se zúčastnilo 5 specialistů (10%). 17 % bylo z pozice THP tj. 8 respondentů. Poslední skupinou je logistika a to 6 % tedy 3 dotazovaní.

**Graf 4.2: Pozice respondentů**

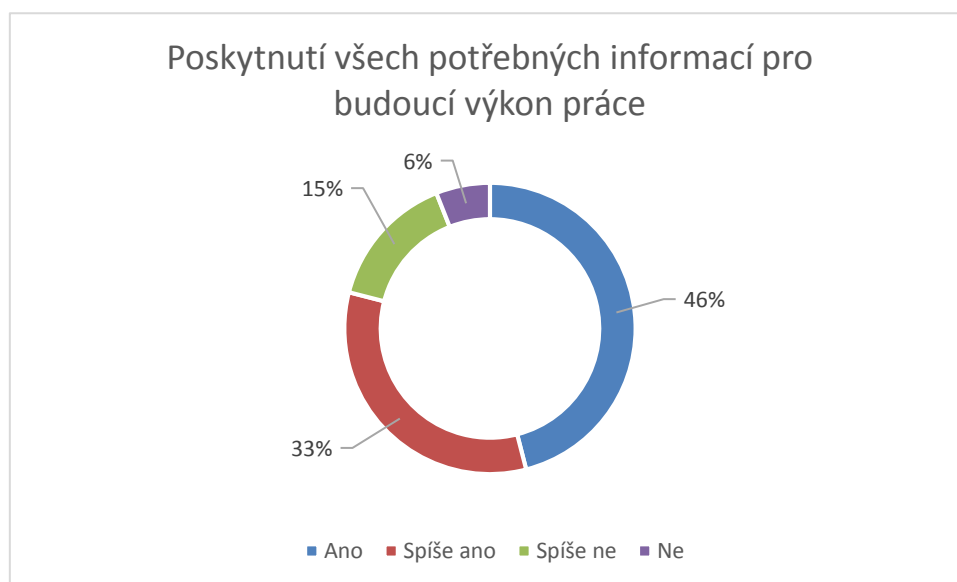


*Zdroj – Vlastní zpracování*

**Otázka č.3: Byly Vám poskytnuty během adaptačního procesu (např. nástupní školení) všechny potřebné informace pro vykonávání práce?**

Otázka se již týká systému adaptace v organizaci. Byl použit typ uzavřené otázky, kdy měli respondenti na výběr ze čtyř odpovědí a to ano, spíše ano, spíše ne a ne. Z grafu 4.3 je zřejmé, že 46 % dotazovaných tj. 22 uvádí, že jim byly poskytnuty všechny potřebné informace pro budoucí výkon práce. Spíše ano uvedlo 16 respondentů, což je 33 %. Významnější nespokojenost s poskytnutými informacemi uvedlo 15 % dotazovaných tj. 7. Odpověď Ne byla uvedena 3 respondenty, což nám říká, že 6 % lidí je velmi nespokojeno s poskytnutými informacemi.

**Graf 4.3: Poskytnutí informací během adaptačního procesu pro budoucí výkon práce**

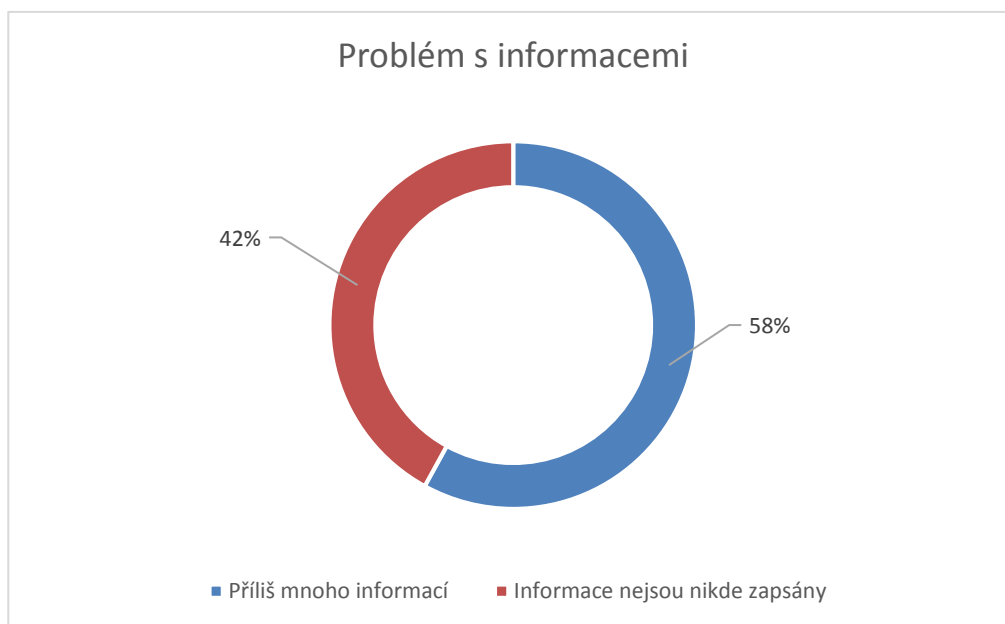


*Zdroj – Vlastní zpracování*

**Otázka č. 4: Pokud jste v první otázce odpověděli NE, SPÍŠE NE, nebo SPÍŠE ANO, uveďte, které informace Vám chyběly?**

Otázka bezprostředně navazuje na otázku předchozí, a to v případě, že respondenti odpověděli jinak než ano. Jedná se o otevřenou otázku a odpovídalo na ni pouze 26 respondentů. Dle grafu 4.4. Příliš mnoho poskytnutých informací uvedlo 58 % tedy 15 respondentů. Připomínku, že informace nejsou nikde souhrnně zapsány uvádí 11 dotazovaných (42%).

**Graf 4.4: Problém s informacemi**

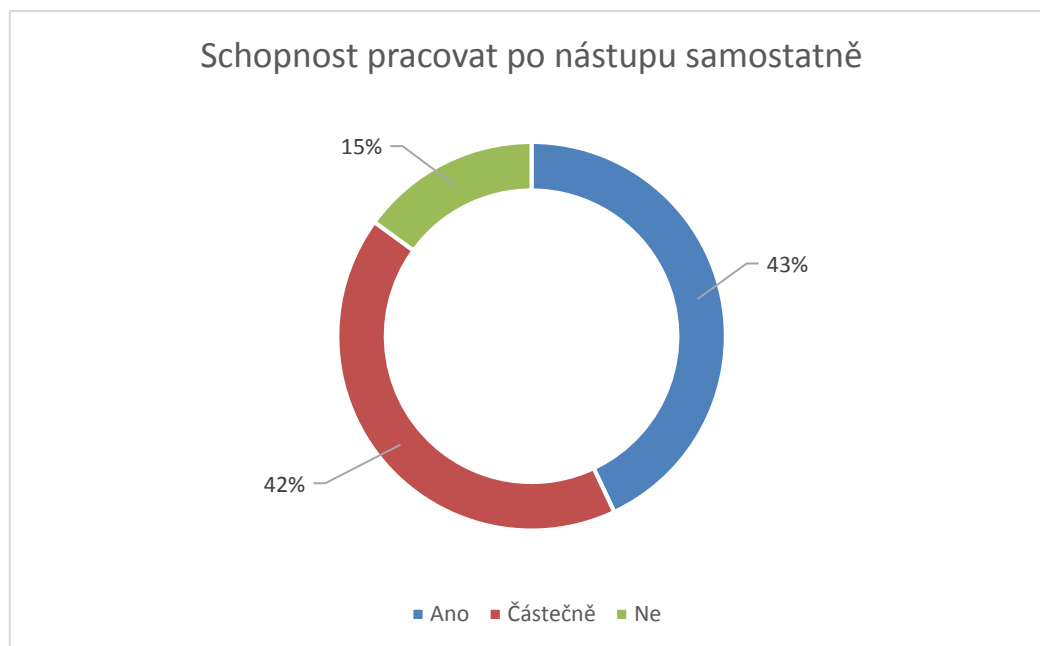


*Zdroj – Vlastní zpracování*

**Otázka č. 5: Byl/a jste schopný/á po nástupu pracovat samostatně?**

Dle grafu 4.5 je zřejmé, že 43 %, tj. 21 respondentů bylo schopných po nástupu do ostrého provozu pracovat zcela samostatně. Schopnost pracovat částečně samostatně uvádí 20 dotazovaných, tj. 42 %. Neschopnost pracovat samostatně uvádí 15 %, tj. 7 dotazovaných.

**Graf 4.5: Schopnost pracovat po nástupu samostatně**

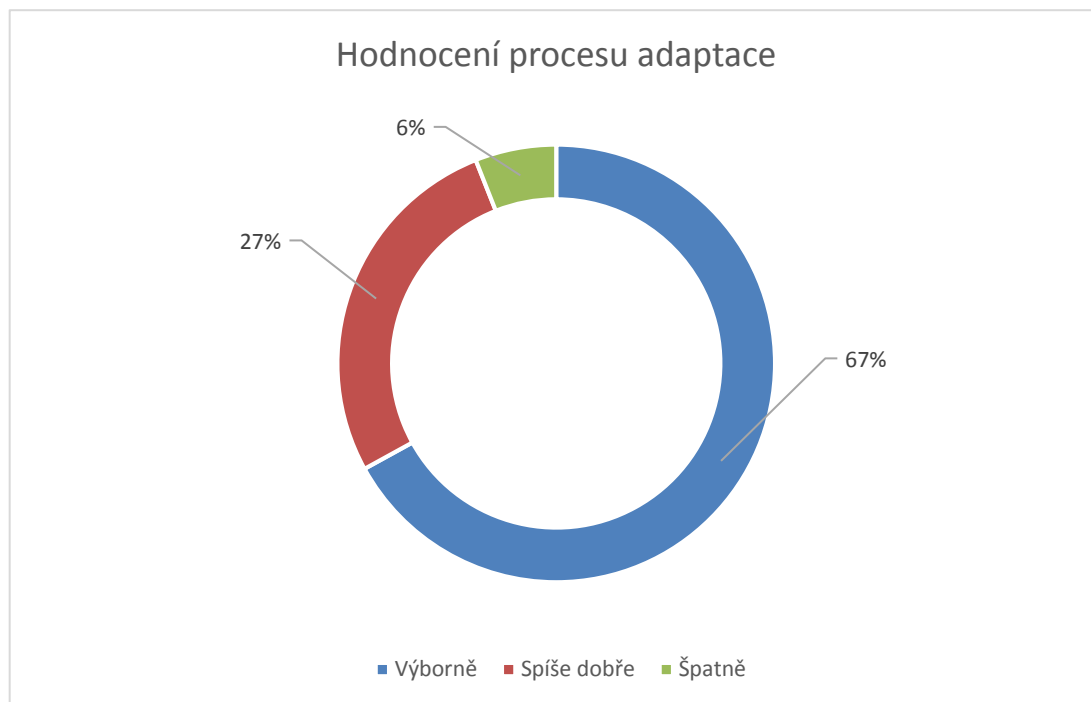


*Zdroj – Vlastní zpracování*

### Otázka č. 6: Jak byste zhodnotil/a průběh adaptace?

Z grafu 4.6 je zřejmé, že 67 %, tj. 32 respondentů uvádí průběh adaptace jako výborný. Odpověď „spíše dobře“ uvedlo 13 dotazovaných (27%). Na druhou stranu pouze 6 %, tedy 3 respondenti hodnotí průběh adaptace jako špatný.

**Graf 4.6: Hodnocení průběhu adaptace**



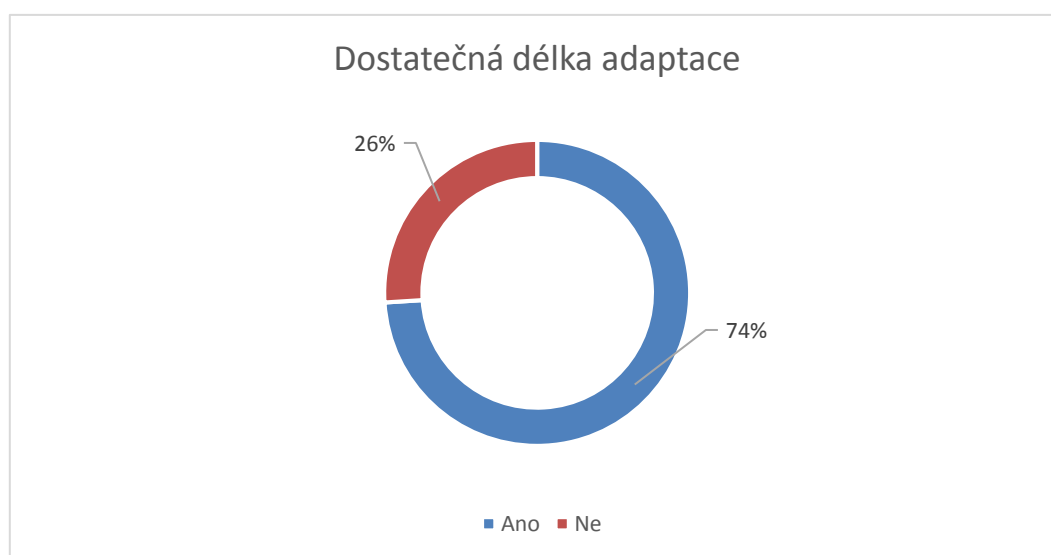
*Zdroj – Vlastní zpracování*

### Otázka č. 7: Je dle vás délka adaptace (nástupní školení + zaučení v provozu) dostačující?

Většina tj. 36 respondentů (74 %) uvádí délku adaptace jako dostačující. Na druhou stranu dle 26 % tedy 12 dotazujících je doba adaptace krátká. Nejčastěji uvádějí nedostatečnou délku adaptace právě respondenti na pozicích ve vrcholovém managementu, středním managementu a specialisté. (Viz graf 4.7)



**Graf 4.7: Dostatečnost délky adaptace**

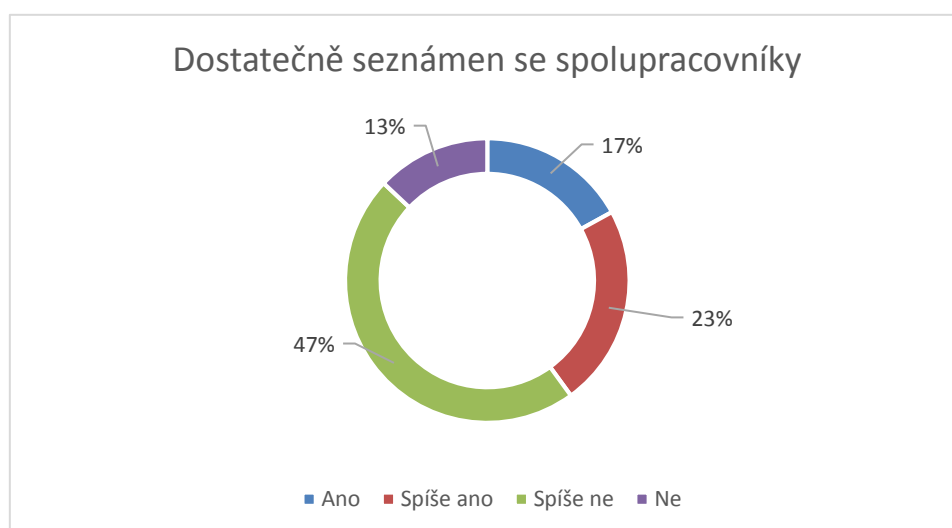


*Zdroj – Vlastní zpracování*

**Otázka č. 8: Měl/a jste pocit, že jste byl/a řádně seznámen/a se spolupracovníky?**

Z grafu 4.8 se dá říci, že pouze 17 %, což je 8 respondentů, byli seznámeni se spolupracovníky a spíše ano odpovědělo 11 (23%). Nespokojenost projevilo 29 respondentů, z toho 23 (47%) uvedlo spíše ne a 13 % tedy 6 tvrdí, že nebyli seznámeni vůbec.

**Graf 4.8: Seznámení se spolupracovníky**

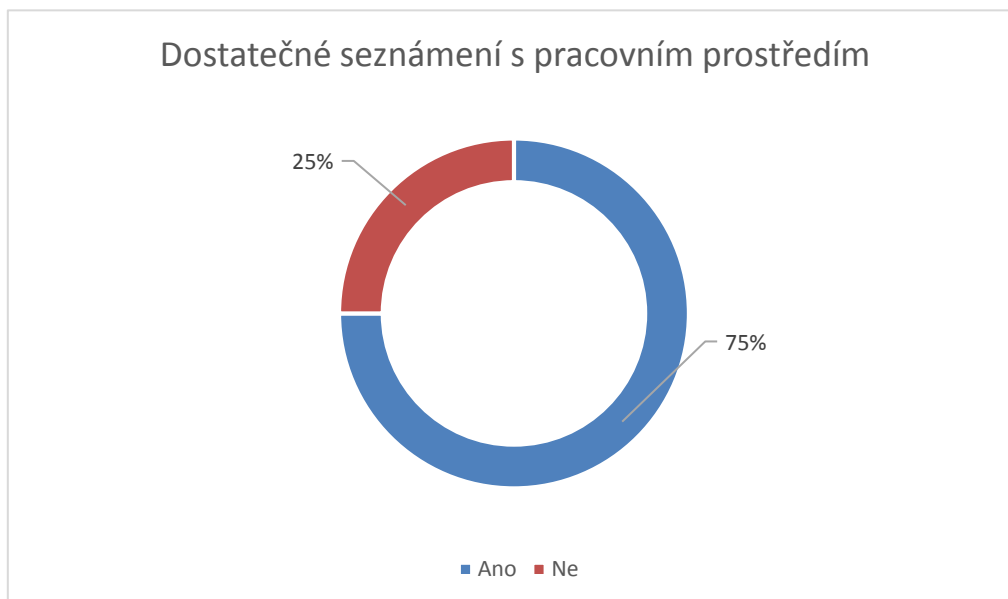


*Zdroj – Vlastní zpracování*

**Otázka č. 9: Byl/a jste řádně seznámen/a s pracovním prostředím?**

Respondenti jsou v 75 % (36) spokojeni s tím, jak byli seznámeni s pracovním prostředím a bylo to pro ně dostačující. Pouhých 12, tedy 25 % uvádí špatné seznámení s pracovním prostředím.

**Graf 4.9: Seznámení s pracovním prostředím**



*Zdroj – Vlastní zpracování*

**Otázka č. 10: Byla vždy možnost obrátit se na někoho s prosbou a pomoc?**

Většina dotazovaných měla vždy možnost obrátit se na někoho s prosbou o pomoc. Přesněji řečeno 39, což je 81 %. Pouhých 19 %, tedy 9 lidí nemělo možnost se na někoho obrátit.

**Graf 4.10: Možnost požádat někoho o pomoc**

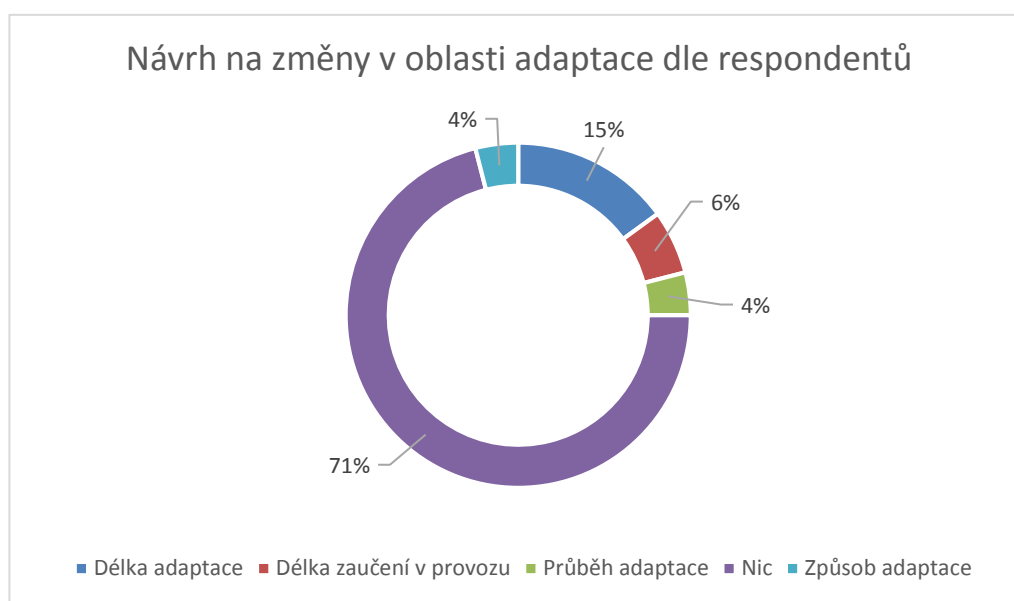


*Zdroj – Vlastní zpracování*

### Otázka č. 11: Co byste na adaptaci změnili?

Jedná se o otevřenou otázku pro vyjádření vlastního názoru respondentů a případnému návrhu na zlepšení v této oblasti. Většina tj. 71 % tedy 34 dotazovaných v případě této otázky uváděli „nic“, tudíž jsou pravděpodobně s adaptací spokojeni. Návrh na delší dobu adaptace uvedlo 15 %, tedy 7 dotazovaných. Delší dobu zaučení v provozu by taktéž uvítalo 6 % dotazovaných, tj. 3. Změnu v průběhu adaptace by uvítali 2 respondenti (4%). Jiný způsob adaptace navrhují taktéž 2 dotazovaní tudíž 4 %.

**Graf 4.11: Návrh na změny v adaptaci dle respondentů**



*Zdroj – Vlastní zpracování*

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti z řad zaměstnanců, kteří už adaptačním procesem prošli a v organizaci nějaký čas pracují. Lépe řečeno pro dotazníkové šetření byli vybráni pouze takoví respondenti, kteří uvedli, že v organizaci pracují 3 měsíce až 3 roky. Pracovníci pracující v tomto časovém horizontu byli vybráni z důvodu, že zaměstnanci, kteří pracují v organizaci kratší dobu, nemohou proces adaptace hodnotit z důvodu stále ještě probíhajícího adaptačního procesu. Na druhou stranu horní hranice byla stanovena dle vlastního názoru, a ten byl takový, že zaměstnanci, kteří v organizaci pracují delší dobu, jak 3 roky pravděpodobně nejsou schopni uvést, jak adaptace probíhala, a to z důvodu, že tyto informace mohli zapomenout či se proces adaptace mohl od té doby změnit. Důvodem tohoto šetření byla snaha zjistit spokojenost zaměstnanců s průběhem adaptace, a zda byla pro výkon práce dostačující, případně v čem vidí zaměstnanci největší problém.

Na základě výsledků dotazníkového šetření, které mělo za cíl analýzu adaptace v organizaci, bylo zjištěno několik skutečností.

Délka adaptace v organizaci je vyhovující pro všechny pracovní pozice kromě pozic vrcholového managementu, středního managementu a specialistů. Organizaci na základě tohoto zjištění doporučuji navrzení delší adaptační doby, a to 6 měsíců, jak je obvyklé pro tyto pozice.

Dalším poznatkem z dotazníkového šetření a změnu, kterou lze navrhnout je, aby organizace lépe seznamovala spolupracovníky. Seznámení spolupracovníků není problém u nedělnických pozic, avšak u pozic dělnických. U dělnických pozic je problém v tom, že nevědí, kdo pracuje v administrativě a managementu. Důvodem může být rozložení organizace, přesněji řečeno umístění administrativních pracovníků a managementu ve druhém patře budovy.

Dle zjištění, kdy respondenti uváděli problém s poskytováním informací, je vhodné organizaci navrhnout, aby pro poskytování informací vytvořili orientační balíček. Balíček by měl obsahovat obecné informace o celé organizaci, které jsou pro všechny zaměstnance stejné, informace o jednotlivých útvech či oddělení a dále informace již pro konkrétní pracovní pozici. Cílem vytvoření adaptačního balíčku je především snížení rizika neposkytnutí všech důležitých informací novému zaměstnanci. Balíček by měl obsahovat například tyto informace:

- mapu organizace a jejího zařízení,
- seznam volných dnů (svátky),
- zaměstnanecké výhody,

- informace o pojištění zaměstnanců,
- zásadní termíny charakteristické pro organizaci, odvětví a/nebo náležitému zaměstnání,
- materiál obsahující popis pracovního místa,
- informace o možnosti vzdělání,
- současné organizační schéma organizace,
- adresy a telefonní čísla klíčových zaměstnanců,
- zdroje informací,
- příručku o politice organizace,
- projektované organizační schéma organizace,
- kopie formulářů,
- informace o postupu v případě nouze.

## 6 ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na proces adaptace nových zaměstnanců v organizaci. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, a to na teoretickou a praktickou. První část práce je pouze teoretická a slouží pro přiblížení a objasnění této problematiky za pomoci odborné literatury. V praktické části je analyzován adaptační proces v konkrétní organizaci.

V teoretické části je nejdříve obecně přiblížena problematika oblasti řízení lidských zdrojů. Další kapitola je již zaměřena na získávání zaměstnanců, kde jsou postupně rozebrány zdroje a formy získávání zaměstnanců a následně kdo je za získávání zaměstnanců odpovědný. Dále je přiblížen proces výběru zaměstnanců přesněji jeho fáze a metody pro výběr zaměstnanců. Hlavní kapitolou této práce je adaptace zaměstnanců. V rámci adaptace jsou charakterizovány subjekty a objekty, tedy osoby, které se tohoto procesu zúčastňují. Dále jsou popsány hlavní důvody, cíle a metody adaptace.

V praktické části je nejprve představena organizace a následně popsán historický vývoj dané organizace. Následně je rozebrána organizační struktura a struktura zaměstnanců. Postupně dochází k přechodu k samotnému popisu procesu adaptace v organizaci.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit proces adaptace v organizaci na základě jeho analýzy a navrhnout případné změny či opatření. K analýze bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník měl písemnou formu a obsahoval 11 otázek.

Dle názoru autorky, byl cíl práce splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Eva JAROŠOVÁ a Ivan NOVÝ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9
- [7] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka, Jiří BLÁHA a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3
- [8] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFFER, ed. *Personální management, řízení, organizace*. Přeložil Bruno CEMPÍREK. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [11] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [12] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
- [13] VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

## **SEZNAM ZKRATEK**

THP – technickohospodářský pracovník

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

IT – informační technologie

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana



## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5.5.2017

.....  
Barbora Mašková

## **SEZNAM PŘÍLOH**

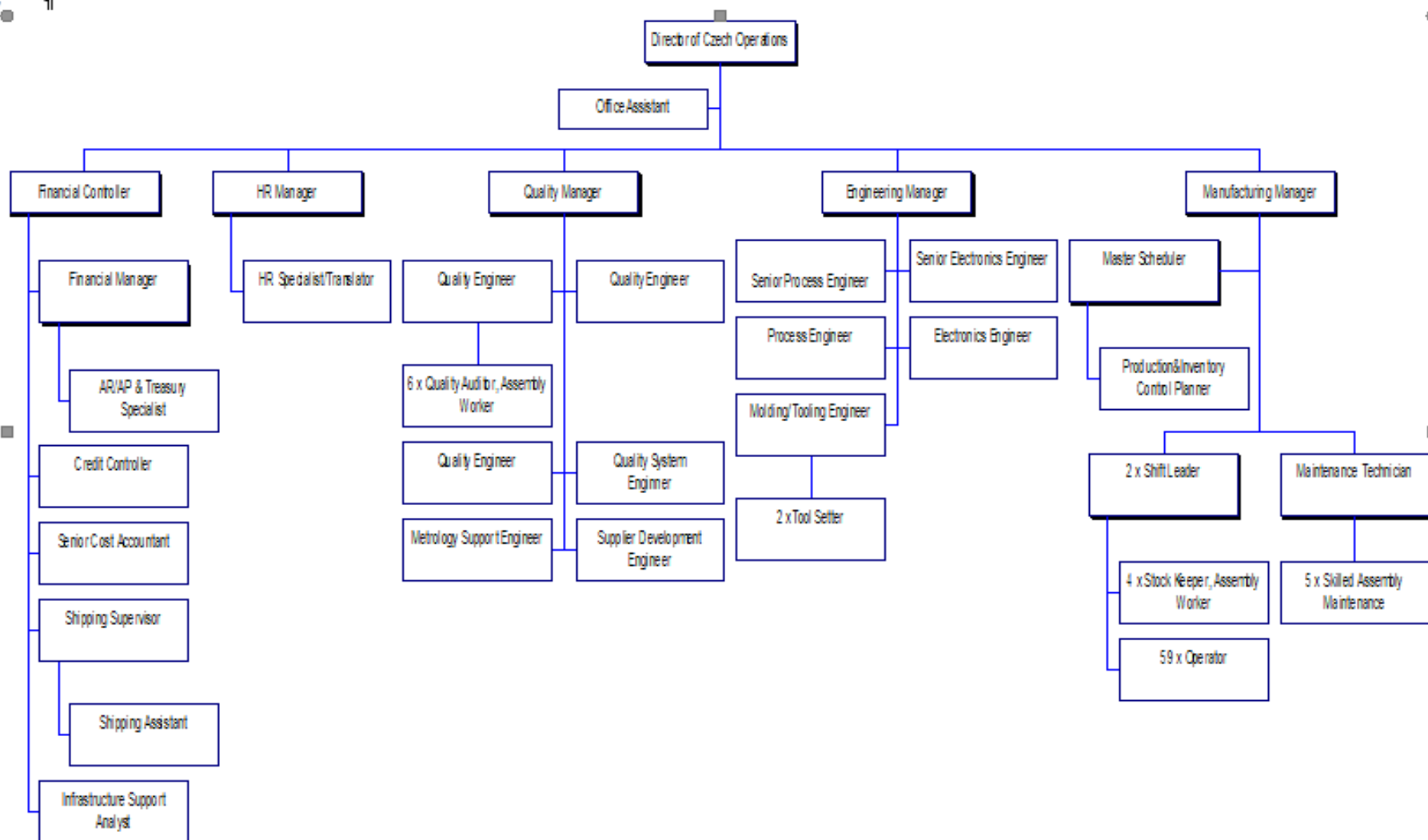
Příloha č. 1 Organizační struktura vybrané organizace

Příloha č. 2 Formulář adaptace zaměstnance

Příloha č. 3 Záznam školení

Příloha č. 4 Dotazník

# Organizational Chart 2017



Adaptace zaměstnance					
JMÉNO ZAMĚSTNANCE: _____		PRACOVNÍ POZICE: _____			
DATUM NÁSTUPU : _____		ODDĚLENÍ: _____			
<b>ČÁST 1: ROZVOJOVÉ CÍLE BĚHEM ZKUŠEBNÍ DOBY</b>					<b>DIFF -- %</b>
1.					
2.					
3.					
<b>POZNÁMKA:</b> Rozvojové cíle by měly být ve zkušební době zaměřeny na seznámení se s fungováním společnosti a s pracovní činností na daném pracovním místě ( např. naučit se základní údaje o produktech společnosti, studium interních dokumentů, zpracování analýz a psamostatných projektů menšího rozsahu, apod.)					100%
<b>ČÁST 2: VYHODNOCENÍ NASTAVENÝCH CÍLŮ</b>					
	<b>CÍLE</b>	<b>STUPEŇ SPLNĚNÍ CÍLE</b>	<b>DIFF %</b>	<b>COMP RTG</b>	<b>RTG %</b>
1.					
2.					
3.					
<b>SHRnutí HODNOCENÍ– DOSAŽENÍ CÍLŮ</b>			100%		
<b>ČÁST 3: PRIORITNÍ CÍLE PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ</b>					<b>DIFF -- %</b>
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
<b>POZNÁMKA:</b> Cíl by měl být kvantifikován, všude tam, kde je to možné. Souhrn hodnocení z části 1 je průměr všech hodnocených cílů.					100%
<b>ČÁST 3 : SHRnutí HODNOCENÍ</b>					
1.	<b>SILNÉ STRÁNKY:</b> Určete oblasti výkonnosti zaměstnance ukazující speciální dovednosti, schoposti, pokroky a úspěchy.				

2.	<b>POTŘEBY ROZVOJE:</b> Určete oblasti výkonnosti zaměstnance, které by mohl zlepšit.				
3.	<b>POTENCIÁL PROFESNÍHO RŮSTU:</b> Určete potencionální úkoly, které přispějí ke zvýšení profesního rozvoje zaměstnance a současně růstu společnosti.				
<b>Část 4 : CELKOVÉ HODNOCENÍ</b>					
Jestliže bylo dosaženo stupně I, II v celkovém hodnocení musí být doloženo: "Performance Improvement"		<b>STUPEŇ I UNSATISFACTORY</b>	<b>STUPEŇ II MARGINAL</b>	<b>STUPEŇ III COMPETENT</b>	<b>STUPEŇ IV EXCELLENT</b>
<b>Část 4</b>					
1	<b>DOPORUČENÍ :</b>				
	<b>Ukončit pracovní poměr se zaměstnancem ve zkušební době :</b> <span style="float: right;">ANO <input type="checkbox"/></span> <span style="float: right;">NE <input type="checkbox"/></span>				
2.	<b>KOMENTÁŘ:</b>				
<b>PODPIS ZAMĚSTNANCE (*)</b> _____ <b>DATUM:</b> _____ <b>PODPIS NADŘÍZENÉHO</b> _____ <b>DATUM:</b> _____ <b>STAFF REVIEW</b> _____ <b>DATUM:</b> _____					
(*) Váš podpis ještě neznamená, že souhlasíte s hodnocením, pouze Vám dává příležitost konzultovat výsledek hodnocení s Vaším nadřízeným.					

**Vysvětlivky:**<sup>1</sup> *nedostačující*<sup>2</sup> *splňuje jen některá očekávání*<sup>3</sup> *splňuje očekávání*<sup>4</sup> *přesahuje očekávání*<sup>5</sup> *značně přesahuje očekávání*

<b>Název školení / Name of Training</b>	Vstupní školení
<b>Místo konání školení / Place of Training</b>	Cz conf 1
<b>Školitel / Trainer</b>	
<b>Datum / Date</b>	21.4.2017
<b>Počet hodin / No. of hours</b>	4h

Účastník školení stvrzuje svým podpisem na prezenční listině, že rozuměl školené tematice a že mu je známa jeho odpovědnost za případné nedodržování či vědomé porušování povinností stanovených těmito předpisy, s nimiž byl seznámen.

*The participants, signed below, have been trained and understood the trained topic. All participants are aware of their responsibilities in case of disobeying duties set by the regulations which have been introduced and explained.*

<b>PČ / No.</b>	<b>Účastníci / Participants</b>		
	<b>Jméno / Name</b>	<b>Dept.</b>	<b>Podpis / Signature</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			

**Dotazník**

Vážená paní, vážený pane,

dovolte mi, abych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku. Tento dotazník je anonymní a bude sloužit pouze jako podklad pro vypracování bakalářské práce týkající se analýzy adaptace. Odpovědi prosím označte zakroužkováním vhodné odpovědi nebo v případě potřeby vypište slovy.

- 1. Byly Vám poskytnuty během adaptačního procesu (např. nástupní školení) všechny potřebné informace pro vykonávání práce?**

Ano                      Spíše ano                      Spíše ne                      Ne

- 2. Pokud jste v první otázce odpověděli NE, SPÍŠE NE nebo SPÍŠE ANO, uveďte, které informace Vám chyběly?**

.....

.....

- 3. Byl/a jste schopný/á po nástupu pracovat samostatně?**

Ano                      Částečně                      Ne

- 4. Jak byste zhodnotil/a průběh adaptace?**

Výborně                      Spíše dobře                      Špatně

- 5. Je dle vás délka adaptace (nástupní školení + zaučení v provozu) dostačující?**

Ano                      Ne

- 6. Měl/a jste pocit, že jste byl/a řádně seznámen/a se spolupracovníky?**

Ano                      Spíše ano                      Spíše ne                      Ne

- 7. Byl/a jste řádně seznámen s pracovním prostředím?**

Ano                      Ne

- 8. Byla vždy možnost obrátit se na někoho s prosbou o radu?**

Ano                      Ne

- 9. Co byste na adaptaci změnil/a?**

.....

.....

**Pohlaví**

Žena                      Muž

**Pozice**

Dělnická pozice

Vrcholový management

Střední management

Specialista

THP

Logistika

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.